

LUES
1502
562a
2002
1.2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



"APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS DE MEJORAS DE PROCESOS:
PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS".

PRESENTADO POR

MILTON ALEXANDER LEMUS QUEZADA
JOSE MARIA MARTINEZ QUINTANILLA
MANUEL BALTAZAR TORRES MEJIA

PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

5161



CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2002

Recibido 5 de Mayo 2002

15101566
15101566

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA

Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL :

Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO

Ing. Alvaro Antonio Aguilar Orantes

SECRETARIO

Ing. Saúl Alfonso Granados

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR

Ing. Rafael Arturo Rodríguez Córdova



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Trabajo de Graduación previo a la opción al grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**“APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS DE MEJORAS DE PROCESOS:
PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS”.**

Presentado por :

**Milton Alexander Lemus Quezada.
José María Martínez Quintanilla.
Manuel Baltazar Torres Mejía.**

Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador :

Ing. Dolores Carlos Alegría Alegría

Asesor :

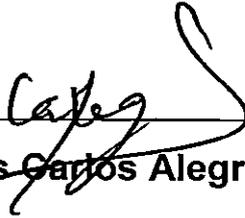
Ing. Manuel Roberto Montejo Santos



San Salvador, Marzo de 2002

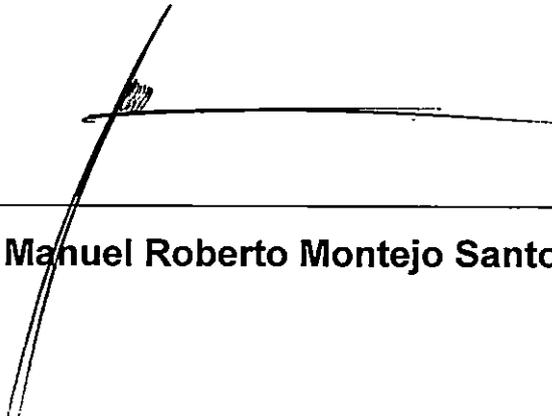
Trabajo de Graduación Aprobado por:

Coordinador :



Ing. Dolores Carlos Alegria Alegria

Asesor :



Ing. Manuel Roberto Montejo Santos



AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a:

DIOS.

Por habernos dado el más valioso de todos los regalos... la vida; y por haber puesto en nuestro camino, no solamente durante la realización de la Tesis, sino que también durante todo el camino que cruzamos juntos para alcanzar nuestra meta, a gente tan maravillosa que, gracias a Él, ahora podemos llamarlos Amigos.

NUESTRAS FAMILIAS.

Por haber sido nuestro verdadero bastión, que nos motivó y apoyó a seguir adelante; y, sobre todo, porque estamos seguros que siempre estarán allí cuando emprendamos la consecución de un nuevo sueño. ¡¡¡Infinitas Gracias!!!.

NUESTROS AMIGOS.

Por su amistad, apoyo, comprensión y tolerancia en todos los momentos que compartimos durante la carrera y en el desarrollo de la tesis. Ustedes representan el compañero que nos alienta en la desesperanza; nos guía en la oscuridad; y, sobre todo, nos acompaña y brinda la mano en el camino.

ING. CARLOS ALEGRIA E ING. MANUEL MONTEJO.

Por brindarnos la correcta y oportuna guía profesional para poder llevar a feliz término y con excelente calidad nuestro trabajo de grado; además de brindarnos la apertura y confianza necesaria para mejor el proceso de enseñanza-aprendizaje y, a la vez, disfrutar, entre amigos, del desarrollo de éste proceso.

PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL.

Porque nos han regalado un tesoro muy preciado... conocimiento y experiencia, y aunque algunas veces, ya sea por ignorancia o enojo, no reconocemos, tengan por seguro que al final del camino lo reconocemos y apreciamos. Nos sentimos realmente agradecidos y orgullosos de este regalo.

ING. ERICK GUZMÁN.

Simplemente por tu incomparable apoyo, amistad, alegría, liderazgo, apertura y respeto que mostraste hacia nuestro trabajo. El tipo de apoyo que nos brindaste, que dicho sea de paso, no esperábamos –ni imaginábamos– de un jefe, hasta que conocimos tu calidad profesional y humana. Sinceramente... ¡Muchas Gracias!.

CARLOS ARMANDO PINEDA.

Por habernos enseñado y brindado algo más importante que el conocimiento teórico que posees: tu inmensa amistad. Gracias porque aun y cuando no participaste directamente en el estudio, nos brindaste una confianza, compañerismo y calor humano admirable, digno de imitación. Todo esto que nos brindaste, tiene un valor incalculable en el éxito de nuestro estudio... ¡Mil Gracias!.

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS.

Gracias a todos los profesionales del Departamento de Planificación y Procesos del BCR por habernos ayudado, en una u otra forma, con nuestro estudio; por acogernos como un compañero de trabajo más y brindarnos su apoyo.

PERSONAL DEL BCR.

Gracias a todo el personal del BCR que facilitó y apoyó el desarrollo de nuestro trabajo. Gracias a todos aquellos que, sin estar involucrados en el estudio, establecieron un vínculo de amistad con nosotros. Ustedes permitieron que este proyecto valga, aun más, la pena.

... Milton, José María y Baltazar.

DEDICATORIA

*"Un hombre sabio es aquel que no sufre
por las cosas que no tiene,
sino que disfruta de las que sí posee."
George Eliot*

A DIOS TODO PODEROSO, *Por haberme regalado la vida y la oportunidad de estar cerca de ti, además de darme la fuerza, la capacidad y las ganas necesarias para culminar mi carrera.*

A MI MADRE, *Victoria Emilia, porque DIOS me dio el privilegio de ser tu hijo; gracias por ser mi fuente de inspiración, mi fortaleza, y porque sin tu esfuerzo yo no estaría cumpliendo con esta meta; gracias por haberme enseñado a luchar por lo que uno quiere en esta vida; gracias por apoyarme y luchar junto a mí en todo momento y darme todo el amor que una madre le puede dar a un hijo. TE AMO*

A MI GRAN MADRE(ABUELITA MARIA), *Gracias por dedicar gran parte de tu vida a cuidarme y a estar pendiente de mí. Toda mi vida te estaré agradecido por haberme enseñado la dedicación, honestidad y amor hacia la familia y hacia los demás..... en mi corazón te tengo presente todos los días de mi vida.*

A MIS TIOS, *Roberto, Lucy y Maritza por haber estado pendiente de mí, por apoyarme y ayudarme en todo momento..... que DIOS les bendiga.*

A MIS HERMANOS, *William, Jaime y mi niña Bella, Tania, por apoyarme a cada momento y compartir conmigo el éxito alcanzado, y quiero decirles que son los mejores hermanos del mundo.*

A MIRNA SERRANO, *Por ser la mujer de la cual yo me enamoré, por su comprensión, paciencia, ayuda incondicional y ser mi compañera inseparable. Gracias por confiar en mí y enseñarme que lo mejor del ganar es la lucha que se hace, gracias por mantener la ilusión de un futuro a tu lado.*

A MIS AMIGOS, *Herbert, Antuanet, Beatriz, Gloria y Margarita por su gran apoyo y por compartir grandes momentos en esta etapa de mi vida.*

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS, *José María y Manuel Baltazar por ayudarme en este esfuerzo de lograr la culminación de nuestros estudios. Quiero decirles que es un privilegio tenerlos como amigos y compañeros y que sin su ayuda, humor y trabajo, no hubiéramos alcanzado la meta que un día nos propusimos.*

Sinceramente, Milton.

*Es con el corazón como vemos correctamente,
lo esencial es invisible a los ojos.*

*-El Principito-
Antoine de Saint-Exupéry*

Quiero dedicar, de todo corazón, el logro de esta meta a:

DIOS.

Por el infinito Amor que ha demostrado tener hacia mí y hacia mis seres queridos; y por ser esa Voluntad Suprema que mora y obra en mí, para que cada día pueda ser mejor de lo que fui ayer. Sólo le pido a Dios que, ahora que he alcanzado un éxito material, me dé las fuerzas y la sabiduría para alcanzar el éxito moral y espiritual; para poder así, servir mejor a los demás.

MIS PADRES.

A mis padres, Ricardo y Leonor, por todo el cariño, apoyo, confianza, educación, sacrificio y, sobre todo, amor, que me han brindado. No existen flores ni palabras en el mundo que puedan expresar el enorme agradecimiento y amor que siento hacia ustedes; simplemente... ¡¡¡Los amo y amaré siempre!!!

MI ABUELITA.

A mi abuelita, Elida, mi querida abuelita, el más hermoso y virtuoso ser que Dios me ha dado la oportunidad de conocer y amar. Siempre serás mi ejemplo de esfuerzo, trabajo y amor a imitar. Jamás podré pagarte todo el amor que me has dado. Te amo de todo corazón, y que Dios te bendiga.

MIS HERMANOS.

A mis queridos hermanos, Brenda, Werner y Evelyn, porque cada uno tiene algo especial que me hace amarlo y que me motiva a ser mejor, por ustedes y para ustedes. A ustedes brindo y dedico especialmente este triunfo... mis logros siempre serán sus logros. Siempre podrán contar conmigo. Gracias por todo el apoyo y la confianza que me brindan... Los amo.

MIS FAMILIARES.

Marlene, Marisela, Lupita y Jean Carlo.

GLORIA ELENA.

A Gloria Elena, mi novia, por todo el amor, los consejos, y el apoyo que me das; por motivarme siempre a esforzarme cada día más y mejor. Por ser mi guía y amiga incondicional, que siempre está para mí. Gracias por tu amor. Te amo.

MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TESIS.

A Milton y Baltazar. Por haberme ayudado a conseguir este objetivo en común y por ser mis compañeros y amigos durante muchos años. Quiero agradecer la confianza que tuvieron en mí al elegirme compañero de tesis y al considerarme su amigo. Espero haber cumplido con las expectativas que se formaron de mí. Estoy satisfecho de saber que al final del camino logramos cumplir nuestro objetivo y consolidar, aun más, nuestra amistad. Mucha suerte y éxito en sus vidas, amigos.

MIS AMIGOS.

A todos mis amigos –que gracias a Dios son muchos–, quiero dedicar y compartir con ellos mi logro; ya que la riqueza de poseer está en compartir. A este grupo especial de personas, en el cual incluyo compañeros de clases, amigos, vecinos y familiares, quiero agradecerle su apoyo y, sobre todo, los ánimos y las muestras de fe que tuvieron hacia mí. Sin amigos en quienes apoyarme, con quienes hablar y compartir, con quienes solventar los problemas, con quienes estudiar, y disfrutar de los buenos momentos, este logro no hubiese sido posible ni hermoso.

Con mucho agradecimiento, admiración y amor hacia todos ustedes...

José María Martínez Q.

*La posibilidad de hacer realidad un sueño
es lo que vuelve la vida interesantes".*

*-El Alquimista-
Paulo Coelho*

DEDICATORIA

Quiero expresar de todo corazón mis más sinceros agradecimientos a:

DIOS TODO PODEROSO.

Por haberme brindado el privilegio de la vida y por haberme acompañado siempre durante todo mi caminar. Gracias Padre, por ser mi luz y por darme tu Amor, que me dieron fuerzas para seguir adelante y alcanzar esta meta.

MIS PADRES.

Manuel Baltazar Torres Fajardo y Maria Cristina Mejía de Torres, por su amor y apoyo incondicional, por estar siempre dispuestos a entregar todo para ayudarme. Por ser para mi una fuente inagotable de inspiración, vivo ejemplo de lucha, superación y dedicación, quiero decirles que este triunfo es de ustedes también. Y que estoy orgulloso de tenerlos como mis padres, los amo y amare siempre. Eternamente Gracias.

MIS HERMANAS.

Mayra, Marjorie y Roxana, por haberme apoyado y creído en mí desde el inicio, por darme su apoyo y cariño. Porque de una u otra manera siempre me dieron palabras de animo y aliento para alcanzar la meta que un día me propuse. Gracias por ser así, siempre las llevo en mi corazón con mucho amor.

MI TÍA.

Aminta Araceli. Por haberme dado su cariño y comprensión, por preocuparse por mí. Quiero decirle que la quiero mucho y le estaré siempre agradecido.

MIS FAMILIARES.

Por haber creído y estado a mi lado apoyándome siempre les estaré agradecidos.

GRACIA PATRICIA LAINEZ.

Por ser la persona más importante en mi corazón. Por haberme apoyado y acompañado en todo momento. Por darme palabras de aliento cuando más lo necesitaba y enseñarme que siempre existe un camino que nos lleva a alcanzar nuestros sueños. Gracias por brindarme Tu Amor y ayudarme a luchar, a ser cada día mejor. Por todo esto y mucho más este logro te lo dedico Gracias Mi Niña. Gracias Mi Amor.

MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TESIS.

Milton Alexander y José María, por brindarme su amistad durante todo este tiempo, por ayudarme a alcanzar junto a ustedes esta meta, gracias por aceptarme como amigo y compañero, ya que con su ayuda, consejos y formas de ver la vida hicieron que todo este tiempo fuese más valioso. Sinceramente Gracias.

MIS AMIGOS.

A todos mis amig@s y compañer@s. Gracias por su amistad, ayuda y apoyo, ya que contribuyeron de una manera especial a poder llegar a feliz termino esta carrera.

Y a todos aquellos que durante todo este tiempo ha puesto Dios en mi camino. Gracias por enseñarme y aprender de ustedes.

Sinceramente. Baltazar Torres Mejía

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	I
<u>OBJETIVOS</u>	III
<u>ALCANCES Y LIMITACIONES</u>	IV
<u>IMPORTANCIA DEL PROYECTO</u>	VI
<u>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</u>	VIII
<u>ANTECEDENTES</u>	IX
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	XV
<u>CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL</u>	1
1.1 MEJORA DE PROCESOS.	2
1.1.1 AMBIENTE DE MEJORA EN EL MUNDO.	2
1.1.2 HACIA LA MEJORA DE PROCESOS.	4
1.1.3 CONCEPTOS EN LA MEJORA DE PROCESOS.	6
1.2 METODOLOGÍA DE MEJORA DE PROCESOS (MEP)	12
1.2.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA.	12
1.2.2 VISIÓN DE LA METODOLOGÍA:	13
1.2.3 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA:	13
1.2.4 FASES DE LA METODOLOGÍA	14
<u>CAPÍTULO II: MODELAJE DEL MACROPROCESO PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS (SITUACIÓN ACTUAL)</u>	24
2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS FORMATOS UTILIZADOS	25
2.1.1 ÁRBOL DE DESGLOSE DEL PROCESO.	26
2.1.2 MAPA DEL PROCESO.	27
2.1.3 MATRIZ PRODUCTO-CLIENTE.	28
2.1.4 MATRIZ INSUMO-PROVEEDOR.	29
2.2 MODELACIÓN DE LOS PROCESOS.	30

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO.	57
3.1 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS.	58
3.1.1 METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN.	58
3.1.2 RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN.	61
3.2 METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:	63
3.2.1 ENTREVISTA DIRECTA.	63
3.2.2 INSTRUMENTOS DE ENCUESTA.	63
3.3 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	69
3.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	72
3.4.1 DIAGNÓSTICO POR PRODUCTO.	72
3.4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL.	78
3.4.3 ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PROCESOS PRIORIZADOS.	80
CAPITULO IV. REDISEÑO.	116
4.1 REDISEÑO DE PROCESOS.	117
4.1.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS.	118
4.2 EVALUACION DEL DISEÑO PROPUESTO	133
4.2.1 TABULACIÓN DE DATOS DE SIMULACIÓN DE PROCESOS PROPUESTOS.	134
4.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS SUBPROCESOS PROPUESTOS.	144
4.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DISEÑO PROPUESTO.	147
4.2.4 ANÁLISIS FINANCIERO.	153
CAPÍTULO V: IMPLANTACIÓN	154
5.1 PLAN DE IMPLANTACIÓN.	155
5.1.1 DESCRIPCIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO.	157
5.1.2 DESGLOSE ANALÍTICO.	158
5.2 PROGRAMACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN.	160
5.3 ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN	162

5.4 ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN	163
5.4.1 ORGANIGRAMA PARA LA EJECUCIÓN.	163
5.4.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES.	164
<u>PRODUCTOS DEL PROYECTO</u>	<u>165</u>
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>169</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>171</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.</u>	<u>172</u>
<u>GLOSARIO DE TERMINOS</u>	<u>174</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>179</u>

INTRODUCCIÓN

La situación cambiante y competitiva que viven las Empresas en el ámbito mundial, obliga a que día a día, éstas busquen las mejores herramientas administrativas, de producción y de calidad, que les permitan sobrevivir, competir y progresar.

El enfoque por procesos es una herramienta que permite rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos, cuando existen amenazas y riesgos de fracaso mayores que las oportunidades de éxito o cuando se han detectado fallas o deficiencias en los procesos de la empresa y esto incide fuertemente en la eficiencia de la misma.

Es en enero del año 2001, a raíz del proceso de Integración Monetaria que vive El Salvador, que El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) sufre cambios drástico en sus funciones, es decir, un cambio drástico es su rol institucional. Viéndose en la necesidad de evaluar, rediseñar y mejorar los Macro procesos que forman la institución, con el fin de adecuarlos a las exigencias existentes en el ambiente en que se desenvuelve, por esto se ve en la necesidad de aplicar una metodología que haga que los procesos sean más simples, eliminando a su vez la burocracia y el desperdicio, haciendo más eficiente sus macro procesos.

El BCR, consciente de la problemática actual de sus procesos, se ve en la necesidad de realizar, en una primera fase, la mejora de sus principales macroprocesos, todo dentro de su Planeación Estratégica, pretendiendo desarrollar procesos que consideren el entorno nacional e internacional, impactando positivamente en la forma de realizar el trabajo; para lo cual se hará uso de la *Metodología de Mejora de Procesos* (MEP) aplicada a uno de los principales macroprocesos del BCR: ***“Macroproceso Pagos Internos Y Externos”***.

El presente estudio, trata de la aplicación de la *Metodología de Mejora de Procesos* – en sus fases de Optimización General y Optimización Detallada– al Macroproceso Pagos Internos y Externos del Banco Central de Reserva, por parte de un grupo de estudiantes egresados de la Escuela de Ingeniería Industrial a través de la realización de una pasantilla profesional en el BCR.

El Estudio se divide en cinco capítulos, de la manera siguiente:

- CAPITULO I:** **Marco Conceptual.** Muestra el ambiente de mejora de procesos, los conceptos relacionados con el tema; así como la *Metodología de Mejora de Procesos* que se utiliza en el estudio.
- CAPITULO II:** **Modelación del Macroproceso Pagos Internos y Externos (Situación Actual).** Muestra a través de un Catálogo de Proceso, incluyendo diversos formatos.
- CAPITULO III:** **Diagnóstico.** Muestra los diferentes procesos, determinando las necesidades específicas de mejora, incluyendo el análisis de las expectativas de los clientes internos y de las sugerencias o recomendaciones de mejora operativa generadas por los ejecutores de los procesos.
- CAPITULO IV:** **Rediseño.** Presenta la modelación de los procesos rediseñados, los cuales tienen las mejoras propuestas incorporadas.
- CAPITULO V:** **Implantación.** Contiene la planificación de la implantación de los cambios propuestos, así como el control y seguimiento de ellos.

Al inicio del estudio, el Banco Central de Reserva –como contraparte del proyecto–ⁱⁱⁱ realizó la petición y condicionó a que se plasme en el documento final de tesis a entregar en la Universidad de El Salvador únicamente la información que, a juicio de las autoridades del BCR, no fuese confidencial. Es por todo esto que en el presente documento se muestra únicamente la modelación de una de las ramas del Macroproceso Pagos Internos y Externos, la rama que corresponde al proceso Administración de Títulos Valores, en la cual se puede apreciar a plenitud la aplicación de la Metodología de Mejora de Procesos. Cabe aclarar que en el estudio desarrollado en el BCR, se realizó la modelación completa del Macroproceso Pagos Internos y Externos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el *Macroproceso Pagos Internos y Externos* del Banco Central de Reserva de El Salvador a través de la modelación, el análisis, y rediseño de sus procesos priorizados; para que éste se encuentre afín al nuevo rol del BCR.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar la Modelación del *Macroproceso Pagos Internos y Externos* a través de la elaboración del Catálogo de Procesos del mismo, para que sirvan como apoyo a la ejecución del proceso y al mantenimiento del mismo.
- Mejorar y documentar los principales procesos del *Macroproceso Pagos Internos y Externos*, para cumplir con el plan de mejora continua de los procesos y adecuarlos, a la vez, al nuevo rol del BCR.
- Establecer un *Sistema de Indicadores del Desempeño de los Procesos* para verificar el cumplimiento de un adecuado nivel de actuación de los procesos y propiciar la mejora continua de los mismos.
- Generar la base de datos electrónica de los principales procesos del Macroproceso Pagos Internos y Externos para facilitar el acceso, utilización, actualización, análisis y, sobre todo, el mantenimiento de los mismos.

ALCANCES Y LIMITACIONES

v

ALCANCES:

- El estudio de Tesis comprenderá el desarrollo de la Fase I: *Optimización General* y Fase II: *Optimización Detallada de la Metodología de Mejora de Procesos (MEP)*, aplicadas al Macroproceso Pagos Internos y Externos.
- El re-diseño de los procesos se aplicará únicamente a los procesos seleccionados, a partir de la aplicación de una metodología de Priorización, por los analistas y, los dueños y usuarios de los procesos.

LIMITACIONES:

- La falta de la Integración del Equipo de Mejora de Procesos –etapa considerada como **factor de éxito** en la aplicación de la metodología–, desmejoró el nivel de calidad de la información obtenida y, sobre todo, el tiempo de ejecución del proyecto.
- La aplicación de la Metodología de Mejora de Procesos al *Macroproceso Pagos Internos y Externos* no incluye el estudio de los niveles de detalle del Proceso *Servicios de Caja*, debido a que, por el manejo de información de alta confidencialidad, se prefirió, por parte de los dueños del proceso, que participara en el estudio únicamente personal del BCR.
- El diagnóstico de los principales productos no incluye el análisis de las expectativas de los clientes externos del BCR, debido a que el *Consejo de Calidad de la Gerencia de Tesorería* dictó la estrategia de estudiar dichas expectativas en una fase posterior.

IMPORTANCIA DEL PROYECTO

Actualmente las organizaciones son constantemente influidas por el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelven. Con los cambios que se suscitan, las organizaciones se quedan desactualizadas y llegan a un punto en el que sus resultados ya no responden a cabalidad con las expectativas, funciones y razón de ser para lo cual fueron creadas; entonces, cuando sucede este fenómeno, existen dos alternativas, luchar para recuperar su productividad y mantenerse activas, o desaparecer. Además, la Integración Económica que se dio en el País a finales del año 2000 impacta de gran manera al funcionamiento del BCR, porque se ve modificado el desarrollo de sus procesos, algunos de ellos quedando incompatibles al nuevo rol del Banco

Con el fin de ayudar a que estos cambios no surtan su efecto negativo sobre las funciones que ejerce el BCR en el ámbito nacional e internacional, en el cual se rigen bajo normas globalizadas, se propone la puesta en marcha y finalización de este proyecto basado en la Mejora de Procesos, con lo cual se espera que la institución cuente con los siguientes beneficios:

- Obtener productos alineados con el nuevo rol del BCR.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Mayor aprovechamiento de los recursos.
- Mejorar la productividad de los procesos.

Los anteriores, son algunos de los puntos por los cuales se considera que la puesta en marcha del proyecto es de importancia para los intereses del BCR hacia sus clientes y proveedores y todas las instituciones y personas involucradas con el Macroproceso Pagos Internos y Externos. El propósito de lograr la optimización de los procesos del BCR, es mantener la filosofía de la Calidad Total, por medio de la cual se pueda conservar la institución actualizada, eficiente y productiva.

Con la nueva misión del BCR se pretende tener un eficiente sistema financiero, lo cual tendrá un impacto nacional a partir de los servicios que se espera que preste el banco con la implementación de la Metodología de Priorización y Mejora de procesos.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La puesta en marcha de la mejora del Macroproceso Pagos Internos y Externos utilizando la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos, es justificable desde los puntos de vista económicos y sociales siguientes:

1. La integración económica modificó sustancialmente el desarrollo de las actividades de los principales macroprocesos del Banco Central de Reserva. Por lo tanto, es indispensable desarrollar procesos más eficientes, empleando nuevas herramientas administrativas para cumplir con las expectativas y requerimientos de los usuarios y proveedores de la institución.

Cuando en el Banco Central de Reserva se habla de una metodología para priorizar y mejorar los procesos, se refiere a una técnica de productividad que ayudará a la organización a simplificar y modernizar los procesos de trabajo, eliminando la burocracia y el mal uso de los recursos, con el objeto de reducir costos y proporcionar a los clientes internos y externos (usuarios) productos y/o servicios efectivos.

2. La globalización ha influido directamente al sector público debido a que cada día los usuarios exigen servicios más eficientes. Por lo tanto, las principales acciones para tener una óptima prestación de servicios en las instituciones públicas, se debe orientar a priorizar y realizar mejoras continuas de sus procesos, manteniendo la filosofía de calidad total.
3. El Banco Central de Reserva tiene establecido un plazo para reorientar sus procesos a su nueva misión. Este plazo comprende hasta febrero del año 2002; por lo cual se considera oportuna la realización del proyecto.

ANTECEDENTES

A. RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA.

El Banco Central de Reserva de El Salvador fue fundado como una Sociedad Anónima (1934), con objeto de controlar el volumen del crédito y la demanda del medio circulante para asegurar la estabilidad del valor externo del Colón y regular la expansión o contracción del crédito y fortalecer la liquidez de los bancos comerciales mediante un fondo central de reserva bancaria bajo su control. Además, se le facultó para emitir moneda con carácter exclusivo. Funcionando durante 27 años en forma de sociedad anónima, manteniendo una imagen de austeridad y sanidad.

Fue hasta el año de 1961, mediante la Ley de Reorganización de la Banca de la Nación, que el Banco Central fue convertido en una entidad del Estado de carácter público, sufriendo una reorganización y modificando sus funciones originales. Aprobándose la Ley Orgánica del BCR que establecía los siguientes objetivos: Promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional; mantener la estabilidad monetaria del país; preservar el valor internacional del Colón y su convertibilidad; y coordinar la política monetaria del Banco Central con la política económica del Estado. Dentro de la organización y administración del Banco se creó la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Para los años 70 - 90' debido a las nuevas Leyes y a cambios en las ya existentes, el BCR reorientó su razón de ser hasta definir su misión estratégica que rescatara al sistema financiero de la quiebra técnica que existía para finales de los 80', siendo la Misión de Consolidar y Mantener la Estabilidad Monetaria y Desarrollar un Sistema Financiero Solvente y Competitivo.

Entre los años 1995 y 1996 se diseñó, a través del Departamento de Desarrollo Administrativo del BCR y basada en la Planeación Estratégica, una metodología del Enfoque por Procesos la cual fue llamada Metodología de Priorización y Mejora de Procesos, dicha metodología tenía como finalidad el rediseño y la implementación de los procesos con amenaza o riesgo de fracaso; inicialmente algunas herramientas que utiliza dicha metodología habían sido utilizadas en procesos industriales, pero a raíz de la creación de dicha metodología se ha extendido su aplicación a procesos administrativos. Todo bajo la filosofía de Calidad Total y la Mejora Continua que el banco efectúa, ya que al hacer realidad esta filosofía se logra reducir los defectos en los productos, servicios o procesos no sólo de los que se consideren deficientes, sino también en aquellos que ofrezcan oportunidades de mejora.

A finales del año 2000 se dio un acontecimiento económico denominado Integración Monetaria, la cual obligó a empresas tanto públicas como privadas a modificar y estandarizar los procesos a fin de que sean coherentes y funcionales para la empresa; todo con el fin de alcanzar un funcionamiento óptimo.

B. MACROPROCESOS QUE DESARROLLA EL BCR.

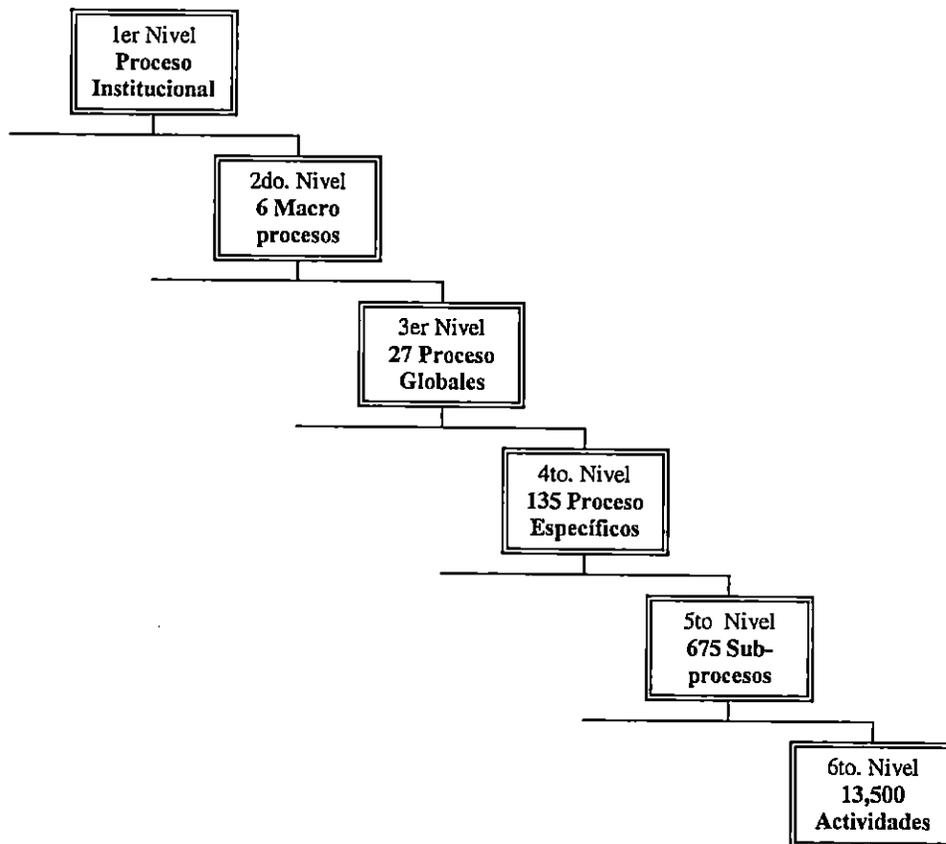
Actualmente, el BCR se ve en la necesidad de realizar una mejora en los procesos que se ejecutan dentro de la institución; los cuales se dividen en seis Macro-procesos que son:

1. Investigación y Estadísticas Económicas / Financieras.
2. Sistema Financiero.
3. Política y Regulación Monetaria.
4. Reservas Internacionales.
5. Pagos Internos y Externos.
6. Desarrollo Institucional.

Dentro de los Macro-procesos anteriores existen dos que por su naturaleza de ser conforman la esencia del banco, ya que al existir cualquier cambio en la estructura organizativa seguirían existiendo, por lo que se ha considerado de mayor prioridad la realización de la Modelación de Procesos que sean acordes a las exigencias de la nueva misión del banco; y dichos Macroprocesos son: Pago Internos y Externos y Reserva Internacional. Para el caso del presente Trabajo de Tesis, el estudio será aplicado al Macro-Proceso de Pagos Internos y Externos.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE PROCESOS PARA EL BCR

Dentro de los niveles de modelado, se trabajará desde el 1^{er} nivel hasta un 5^o nivel.



C. MACROPROCESO PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.

xii

El Macro-proceso está formado por cuatro sub-procesos que son:

ADMINISTRACIÓN DE ESPECIES MONETARIAS.

PROPÓSITO : Garantizar la disponibilidad y proveer de Especies Monetarias a la economía nacional como medio de pago, a través del Sistema Financiero.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: El proceso consiste en la administración de los inventarios de Especies Monetarias a fin de contar con numerario para atender la demanda de los Bancos del Sistema Financiero.

SERVICIOS DE CAJA

PROPÓSITO : Recibir remesas en cheques a los bancos del sistema y proveerlos de especies monetarias, así como atender operaciones con otras instituciones, público y unidades internas del Banco.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Suministrar y sustraer las especies monetarias al sistema bancario, así como registrar las operaciones en el sistema de cuentas corrientes y Sistema de Contabilidad Integrado(SCI). También se atienden servicios de efectivo de las unidades del BCR y otras instituciones.

ADMINISTRACIÓN DE VALORES

xiii

PROPÓSITO : Administrar los valores emitidos por El Banco Central y entidades del Gobierno de El Salvador (GOES) con el propósito de regulación monetaria.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: contribución al manejo de la liquidez y solvencia del BCR y GOES a través de la compra-venta de valores.

DEPÓSITOS DE CUENTAS CORRIENTES.

PROPÓSITO : Administrar el Sistema de obligaciones a la vista (SOV-2000) y liquidar las diversas transacciones de pagos que realiza el GOES, Sector Financiero y otros cuenta-habientes.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Proceso que contribuye al normal funcionamiento del Sistema de Pagos por medio de la canalización de fondos del Gobierno, Sistema Financiero y otros entes.

D. LEY DE INTEGRACIÓN MONETARIA EN EL SALVADOR.

La entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria(LIM)¹ ha generado un cambio drástico en las funciones del BCR, es decir un cambio drástico en su rol institucional. Como consecuencia de este cambio suscitado, los Macroprocesos que actualmente desarrolla la institución, ya no responden a cabalidad con las nuevas funciones institucionales que se derivan de su rol. Es por esta razón que cada macroproceso sufrió un cambio en sus funciones y, en caso extremo, experimenta una reducción drástica de sus funciones.

Las modificaciones de las funciones se fundamentan en la Ley de Integración Monetaria, la cual establece las obligaciones y derechos del Banco Central de Reserva. Estas modificaciones se detallan en el siguiente cuadro, el cual muestra el efecto esperado en las funciones del Macroproceso Pagos Internos y Externos:

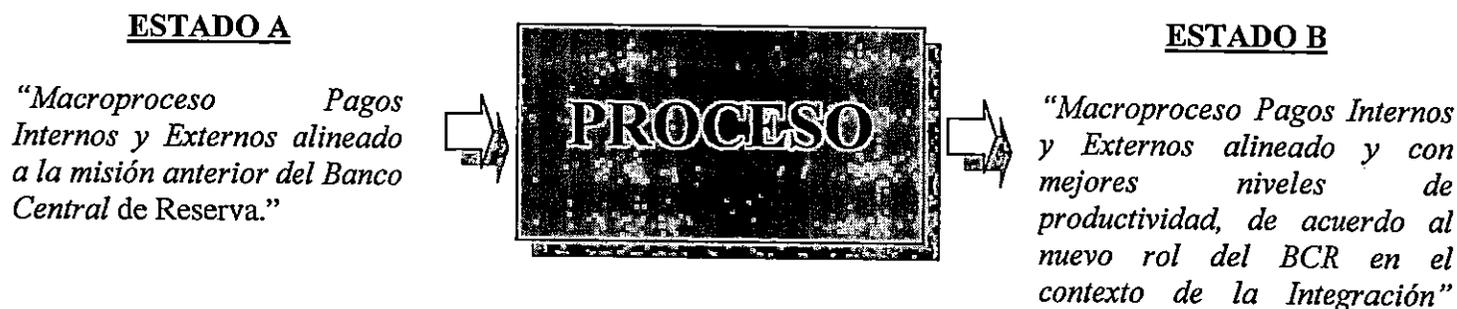
GERENCIA DE TESORERIA	
AREA	IMPACTO DE LA LIM EN ROL Y FUNCIONES
DEPARTAMENTO DE CAJA	- SE AGREGA A LAS FUNCIONES ACTUALES - ENTREGA Y RECEPCIÓN \$ AL SISTEMA FINANCIERO.
SECCION ADMON DE VALORES	- CAMBIA EL PROPÓSITO DE LA EMISIÓN Y COLOCACIÓN DE TV. SIN EMBARGO LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE TV TIENDEN A SER MUY SIMILARES. - LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE VALORES SE MANTIENE.
DEPOSITOS SECCION ENCAJE LEGAL	- DESAPARECE EL CONCEPTO DE ENCAJE LEGAL Y SURGE LA RESERVA DE LIQUIDEZ DE LOS BANCOS. LA CUAL REQUIERE UN SEGUIMIENTO SIMILAR AL DEL ENCAJE.
SECCION CTAS CORRIENTES	- SE INTEGRA EL MANEJO DE CUENTAS CORRIENTES EN C. Y \$, PARA OPERACIONES LOCALES

¹ Ver Ley de Integración Monetaria en el Anexo 1.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el último trimestre del año 2000, se anunció la entrada en vigencia, a partir de enero del año 2001, de la Ley de Integración Monetaria en El Salvador, la cual establece la libre circulación de las monedas de dólar y colón en el mercado nacional. Al entrar en vigencia dicha ley, la política monetaria del país, desarrollada por el BCR hasta finales del año 2000, desaparece; por lo que esta atribución específica del BCR desaparece también, provocando el cambio de su rol en el Sistema Financiero. Este cambio en el BCR, exige también un cambio en los Macroprocesos que él desarrolla; ya que éstos representan el cumplimiento de su nuevo rol.

Los diferentes Macroprocesos que el BCR desarrolla deben sufrir diversos cambios, unos más profundos que otros, para que estén en concordancia con la nueva misión del banco. Asimismo, algunos cambios son más urgentes e importantes de realizar que otros debido a la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria en enero de 2001; por lo que es necesario priorizar el trabajo a desarrollar en virtud de esa urgencia imperante.



¿Qué hacer para mejorar y adecuar el Macroproceso Pagos Internos y Externos a los requerimientos del nuevo rol del Banco Central de Reserva?

I

**MARCO
CONCEPTUAL**

CAPITULO

1.1 MEJORA DE PROCESOS.

1.1.1 AMBIENTE DE MEJORA EN EL MUNDO.

Menciona un estudio sobre la competitividad de los países del mundo que las siete naciones con mayores índices de competitividad son en orden: Japón, Estados Unidos, Alemania, Canadá, Reino Unido, Francia e Italia. Otro estudio, realizado el mismo año, subraya que las naciones de la Comunidad económica Europea, Estados Unidos y Japón acumulan más del 90% de los presupuestos en investigación y desarrollo en todo el planeta.

Desde hace más de una década comenzó en nuestro entorno profesional un auge de “ideas nuevas” para alcanzar la excelencia. Conceptos tales como *Calidad Total*, *Justo a Tiempo*, *Kaisen*, *Productividad Total*, *Gerencia Para El Cambio*, *Reingeniería*, *Turn-Around*, *Downsizing*, *Empowerment*, *Benchmarking*, entre otros, poco a poco se fueron haciendo comunes no solo en ambientes industriales sino también en organizaciones de servicio, en donde pronto aparecieron “gurus” que utilizaron términos tales como Total Quality Service y Total Quality Management. Las cuales parecían simples modas pero hoy constituyen las bases de una practica común en las empresas más competitivas del planeta, conocida como “*Lean Management*”.

Todos estos conceptos nuevos, abogan esencialmente por un cambio para aumentar la competitividad de las empresas, ya sea: “adelgazando” las organizaciones, eliminando el desperdicio de recursos para disminuir los costos, los tiempos de respuesta, la variabilidad en los procesos y aumentar la calidad, la flexibilidad y el servicio al cliente.

El mejoramiento que necesitan nuestras empresas e instituciones para ser más competitivas puede ser de tipo RADICAL (*Downsizing, Resizing, Reingeniería, Turn-around Management, etc*) o INCREMENTAL (*Kaisen, Calidad Total, Programa 5's, etc*). El mejoramiento radical conlleva cambios drásticos en la estrategia y la operación de las organizaciones. El mejoramiento incremental implica pequeños cambios que van aumentando el desempeño de la empresa continuamente.

Estos modelos y otros similares, predicen la realización de tres etapas básicas: diagnosticar, diseñar e implementar. Todas estas formas de ver el cambio que constituyen un verdadero menú de estrategias para el mejoramiento, expresan con diferentes palabras un camino común para el incremento radical de la competitividad: **Analizar, Simplificar y Eliminar.**

Debe buscar la simplificación de su accionar empresarial, segmentando, buscando alianzas, agilizando sus estrategias de desarrollo de productos, de mercados, etc. Es así como puede decidir eliminar aquellos negocios o parte de ellos en los que no tiene ventajas competitivas, tales como líneas de productos, distribuciones, proyectos no rentables ni estratégicos, plantas, bodegas, entre otros. Cuando la empresa no está en crisis, muy probablemente se concentrará en analizar, simplificar y eliminar en el ámbito operativo.

Igualmente de forma paralela, buscará la eliminación de procesos, tareas, controles y actividades que son innecesarios o que pueden no existir bajo la premisa de una nueva forma de hacer las cosas. Por ejemplo, subcontratando servicios, instalando más sistemas de autoservicio, etc.

Trátase de mejoramiento radical o incremental, bajo cualquier tipo de enfoque, japonés u occidental, la práctica de analizar, simplificar y eliminar traza el camino inevitable hacia una mayor competitividad de nuestras empresas e instituciones.

1.1.2 HACIA LA MEJORA DE PROCESOS.

1.1.2.1 Definir Los Procesos.

Una organización pública o privada en ruta hacia el mejoramiento continuo debe definir procesos, identificando así las oportunidades de mejora.

Definir un proceso es: Conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores; Representando gráficamente las actividades que lo forman. No se puede mejorar lo desconocido o lo que no está controlado, no podemos controlar lo que no se mide, y no podemos medir lo que no se ha definido.

1.1.2.2 Metodología Para Definir Procesos.

- Reúnase con su equipo de trabajo para definir sus procesos.
- Identifique los procesos de su área y secciones los vitales.
- Defina los límites del proceso.
- Identifique las salidas del proceso y sus especificaciones.
- Identifique quien es el cliente que recibe las salidas.
- Elabore el diagrama de flujo.
- Identifique los insumos que requiere el proceso sus especificaciones.

- Determine los proveedores de los insumos.
- Documente todo lo anterior.
- Controlar los Procesos.

El control del proceso es una combinación de gente, máquinas, equipo, materiales, métodos y medio ambiente que trabajan juntos para producir un resultado. El desempeño total del proceso, la calidad del resultado y su eficiencia productiva dependen de la manera en que este proceso haya sido diseñado y de la manera en que lo estemos operando.

La importancia de controlar un proceso es porque de este control dependen los resultados del proceso mismo y los procesos de mejora que puedan aplicársele; además de que permite desarrollar la Gestión Por Procesos, la cual es una técnica que permite cambiar la filosofía y mentalidad de trabajo de las organizaciones; trata de romper las barreras funcionales y departamentales, gestionando toda la organización basándose en los procesos claves o críticos de la organización. Visto de otra forma, la Gestión por Procesos implica el control de los procesos, es decir, que seamos capaces de predecir el resultado de los procesos que estamos llevando a cabo, y por ende, podamos asegurar la calidad de los productos y/o servicios que brindamos a nuestros clientes.

No hay esquemas de servicio que sean completamente iguales debido a que cualquier proceso tiene muchas fuentes de variación. Sin embargo, para dirigir cualquier proceso y reducir su variación, esta debe analizarse en función de las fuentes que la ocasionan.

El primer paso para lograr esto es hacer la distinción entre Causas Comunes y Causas Especiales de variación. Un proceso que está afectado sólo por causas comunes se denomina “Proceso Estable” esto no significa que no haya una variación en los resultados, sino que la variación es pequeña. Un proceso cuyos resultados son afectados tanto por causas comunes como por causas especiales es denominado “Proceso Inestable”, esto significa que el nivel de variación es excesivo.

1.1.2.3 Acciones Sobre El Resultado.

Si a partir del control de los procesos nos damos cuenta que los resultados actuales no están cumpliendo consistentemente con los requerimientos de nuestros clientes, puede ser necesario inspeccionar todos los productos o servicios y desechar o retrabajar aquellos que no se adecuen a dichos requerimientos.

1.1.3 *CONCEPTOS EN LA MEJORA DE PROCESOS.*

1.1.3.1 Procesos.

Concepto:

“Un conjunto de actividades que partiendo de uno o más tipos de entradas, originan una salida o producto terminado que es de valor para el cliente”

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.

Observaciones importantes:

- No existe un producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin producto.
- Toda aquella actividad que no proporcione o de valor agregado al cliente no debe de formar parte del proceso.
- Todo aquel proceso que no proporcione o de valor al cliente no es proceso.

1.1.3.2 Clases de Procesos

Macroprocesos: son aquellos que por su tamaño y magnitud, involucran a todas las dependencias de una organización.

Subprocesos: son los procesos que forman parte de otros procesos llamados macroprocesos.

Procesos Clave: son los procesos que impactan directamente en el cliente o en los resultados de la organización, son el núcleo y corazón de la empresa, razón de ser de la organización.

Procesos de Apoyo: son los procesos que se implementan para brindar apoyo y soporte para la realización de todas las actividades de los procesos de las áreas sustantivas.

Procesos Independientes: son los procesos que se desarrollan y relacionan con una sola dependencia.

1.1.3.3 Componentes del Proceso

Proveedor: personas o entidades externas al proceso que proporcionan “inputs” (entradas) en forma de materiales, información y/o ideas que se les puede denominar insumos.

Insumos: son las entradas que necesita un proceso para poder funcionar, se pueden manifestar de diferentes formas, tales como: mano de obra, materiales, información, energía, capital, etc. Los insumos de un proceso, deben ser analizados por el Equipo de Mejora de Procesos para poder determinar su situación, este análisis debe comprender por lo menos los aspectos siguientes:

- La necesidad que tiene el proceso del insumo.
- El momento y el lugar del ingreso del insumo al proceso es el adecuado.
- El nivel de calidad que tiene el insumo.
- El tipo de formato del insumo.
- Se está recibiendo con el insumo más de lo que se necesita.

Límite Superior del Proceso: son otras entradas (inputs) que sirven de insumos para el proceso pero que no son los insumos esenciales.

Límite Inferior del Proceso: son otras salidas del proceso, que no necesariamente son el producto o servicio final del mismo. (Aprovechamiento de actividades o productos en forma parcial).

Proceso: conjunto de actividades que se realizan para transformar el insumo y proporcionarle valor agregado al cliente. Estas actividades son: operaciones, transportes, inspecciones, demoras, almacenajes y retrabajo.

Resultados: son los productos o servicios que satisfacen las necesidades y cumplen con los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos. Los resultados deben contar con características físicas de calidad, como por ejemplo: forma, tamaño, color, etc; y también valores de calidad, como por ejemplo: oportunidad, confiabilidad, rapidez, flexibilidad, etc.

Clientes o Usuarios: son las personas o las dependencias internas o externas que utilizan los productos o servicios de un proceso, los pueden utilizar como producto o servicio de consumo final o como insumo (materia prima) para otro proceso.

1.1.3.4 Clasificación de los Clientes

Cliente Interno:

- Está dentro de un mismo proceso: es el compañero al que se le debe trasladar el flujo de trabajo para que le agregue valor.
- Está dentro de la misma organización: un proceso es cliente de otro proceso.

Cliente Externo:

- Son los que definitivamente se encuentran fuera de la empresa u organización.

Independientemente de donde se encuentre el cliente, este es lo más importante para el proceso, se debe trabajar, rediseñar, cambiar, mejorar y buscar la calidad, en función de los requerimientos del cliente.

1.1.3.5 Valor Agregado

Concepto:

Adición o enriquecimiento que se le hace a un insumo, por medio de tareas, actividades, operaciones y/o procesos, fundamentándose en los requerimientos del cliente, para obtener un producto final que lo satisfaga plenamente.

A la diferencia entre el insumo inicial y el producto terminado se le denomina VALOR AGREGADO.

Ahora bien, para poder agregarle ese valor mencionado, se deben realizar actividades que a su vez también forman parte de un proceso; por lo tanto lo importante para los Equipos de Mejora de Procesos, será: Evaluar las actividades del proceso, para determinar cuales proporcionan Valor Agregado Real.

Tipos de Actividades en relación con el Valor Agregado:

- *Actividades de Valor Agregado Real:* son las actividades necesarias para poder conformar el output o salida que el cliente está esperando, en otras palabras son las actividades que se deben realizar para lograr que el producto o servicio cumpla y satisfaga los requerimientos del cliente.

-
- *Actividades de Valor Agregado para la Empresa:* son actividades que la empresa requiere pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente.
 - *Actividades sin Valor Agregado:* son las actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto o servicio, o de la empresa.

¿Qué hacer con los diferentes tipos de actividades?

- *Actividades de Valor Agregado Real (VAR):*
Optimizarlas por medio de la reducción de su costo y su tiempo de procesamiento y de ciclo.
- *Actividades de Valor Agregado para la Empresa (VAE):*
Minimizarlas, y luego reducir su costo y su tiempo.
- *Actividades que no proporcionan Valor Agregado (SVA):*
Suprimirlas.

1.2 METODOLOGÍA DE MEJORA DE PROCESOS (MEP)

1.2.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA

Dado el auge que ha cobrado la Reingeniería, se han propuesto muchas metodologías, tal como lo mencionamos anteriormente. Pero el entorno en el que fueron concebidas es diferente al de nuestro país, por lo que se hace necesario contar con una metodología que se adapte a las condiciones que vive nuestro país y nuestra institución.

Debido a que ninguna de las metodologías de Reingeniería existentes hoy en día brinda todos los instrumentos necesarios ni una guía detallada para obtener los cambios, es necesario crear una metodología basada en las actuales pero que se adapte a las necesidades y ambiente en que vivimos: la *Metodología de Priorización y Mejora de Procesos*.

La *Metodología de Priorización y Mejora de Procesos*², se basa en las fortalezas de tres metodologías ya existentes:

- La eliminación de los desperdicios, entendiendo este como todas aquellas actividades que no agregan valor al proceso. (Harbour).
- Insistencia en el Recurso Humano y la reducción de la Resistencia al Cambio. (Morris & Brandon).
- Sistemática, Estructurada, Proporciona Instrumentos para el Análisis, Técnicas Administrativas de uso Tradicional, Plan de Implementación, Preocupación por el Empowering, papeles y responsabilidades. (Manganelly).

² Ver Anexo 2: "*Metodología de Priorización y Mejora de Procesos*."

De la *Metodología de Priorización y Mejora de Procesos* que se presenta en el anexo 2, nace, a partir de la necesidad del BCR de obtener resultados a corto plazo debido a la entrada en vigencia de la LIM, una metodología que cumple con las características antes mencionadas y que es aplicable al BCR: La *Metodología de Mejora de Procesos* (MEP).

La *Metodología de Mejora de Procesos*, sirve como base para realizar la mejora del Macroproceso Pagos Internos y Externos del BCR; ya que, como se dijo anteriormente, la aplicación de la metodología debe basarse en las necesidades que se tengan.

1.2.2 VISION DE LA METODOLOGÍA:

Desarrollar e implementar procesos que considerando el entorno nacional e internacional, la Planeación Estratégica Institucional y los diagnósticos institucionales, logren que se impacte positivamente en la forma de hacer el trabajo, en la estructura de los departamentos, en la cultura organizacional, en la utilización de recursos, en los costos de funcionamiento, y en el logro de resultados con oportunidad.

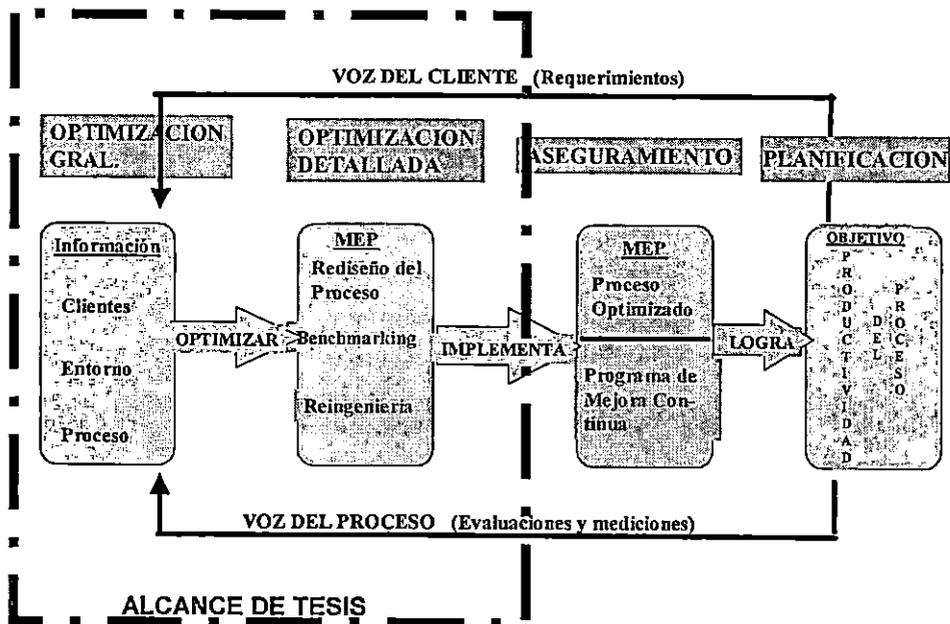
1.2.3 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA:

- Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos del BCR.
- Reducir costos de los procesos.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y obtención de resultados.

1.2.4 FASES DE LA METODOLOGÍA

La metodología a implementar está estructurada en Cuatro Fases, las cuales comprenden 8 Etapas secuenciales, las cuales deben ejecutarse por medio de 33 pasos, que hacen uso de la observación y documentación de los procesos, para facilitar el análisis y rediseño de los mismos.

La siguiente grafica muestra las diferentes fases y etapas que componen la Metodología de Mejora de Procesos.



FASE I OPTIMIZACIÓN GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN.

OBJETIVO:

Definir el campo de trabajo y alcances del proyecto.

PROPÓSITO:

Comprensión de la Misión y Visión del Banco, para la identificación y establecimiento de las metas y objetivos, así como los procesos que deben de rediseñarse en la organización.

RESULTADOS:

- Conocimiento de la Misión, Visión, metas y objetivos del Banco.
- Listado de procesos claves.
- Listado de procesos con oportunidad estratégica.
- Listado de procesos a rediseñar.

PASOS:

- 1.1 Conocer la Misión y Visión del BCR.
- 1.2 Establecer las metas de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.
- 1.3 Establecer procesos claves para el logro de la Misión y Visión.
- 1.4 Determinar el alcance de los procesos claves a nivel de estructura organizacional.
- 1.5 Establecer procesos con oportunidad estratégica.
- 1.6 Establecer los procesos a rediseñar.

2. PREPARACIÓN.

OBJETIVO:

Establecer las condiciones que permitan y faciliten el desarrollo del proyecto.

PROPÓSITO:

Buscar el apoyo necesario para su ejecución; así como definir responsabilidades y capacitar al personal que colabora con el mismo. Del mismo modo se busca estimular un ambiente favorable para el cambio.

RESULTADOS:

- Autorizaciones de la Cúpula de la Organización.
- Listado de áreas funcionales y recursos vinculados.
- Definición del equipo responsable del programa.
- Plan de comunicaciones.

PASOS:

- 2.1 Generar un compromiso con la Administración Superior y las Gerencias para la materialización del proyecto.
- 2.2 Identificar las áreas funcionales que participan del proceso y establecer personal involucrado.
- 2.3 Formar el Equipo de Mejora de Procesos.
- 2.4 Capacitar al Equipo de Mejora de Procesos.
- 2.5 Medir globalmente la satisfacción de Clientes internos o externos del proceso seleccionado.
- 2.6 Divulgar el proyecto.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

OBJETIVO:

Conocer el proceso y determinar necesidades específicas de mejora.

PROPÓSITO:

Conocer, analizar y diagnosticar el proceso actual para detectar las oportunidades de mejoramiento.

RESULTADOS:

- Evaluación del entorno del proceso.
- Diagrama de proceso.
- Demanda de los clientes.
- Generación de alternativas.

PASOS:

3.1 Revisar y analizar el entorno del proceso.

Es observar el medio en que se encuentran inmerso el proceso, conocer los diferentes estímulos externos al proceso que producen alteraciones o anomalías en los resultados del mismo, así como la magnitud de las mismas.

Para obtener una visión clara del proceso actual, no basta con observar y analizar el proceso en sí, sus pasos y resultados, sino también hay que tomar en cuenta que el medio en el cual opera el proceso es causante de una serie de situaciones que lo afectan directamente, y que dichas situaciones o influencias también van a afectar al proceso rediseñado, por lo que es importante conocerlas para tomarlas en cuenta en el momento de formular alternativas para el nuevo proceso.

3.2 Documentar los procesos a rediseñar.

Consiste en observar el proceso, para identificar sus cambios de estado, los insumos y resultados del mismo.

Para ellos se hace uso de diagramas de procesos en los cuales se muestra las secuencias y la lógica del proceso, así como los proveedores y clientes de dicho proceso.

Además se hace uso de árboles de desglose en los que se muestra las relaciones existentes de los procesos – subprocesos – procedimientos.

3.3 Analizar los procesos.

Dentro de cada proceso existen diferentes tipos de actividades, teniéndose como objeto identificar las que generan valor agregado al proceso, a fin de separar, mejorar, o eliminar las que no lo hacen. Como parte de este paso se plantea un Análisis Estratégico, que nos indique los procedimientos generadores de productos principales para cada Proceso. Este análisis se obtienen a partir de la información obtenida de los ejecutores de los procesos principales, a través de aplicación de las encuestas de satisfacción para ejecutores.

3.4 Identificar los requerimientos de los clientes internos y externos.

Se debe conocer lo que el cliente espera del proceso, que información espera recibir, en que forma la espera, un listado de datos, en tablas, gráficos, en que unidades, etc., cuando la espera, con que frecuencia la necesita, cuanto puede esperar por la información, el soporte que desea tener, los posibles casos especiales que se puedan presentar y sus respectivas necesidades.

FASE II OPTIMIZACIÓN DETALLADA

4. REDISEÑO.

OBJETIVO:

Proponer nuevas formas de hacer los procesos.

PROPÓSITO:

Producir un diseño del proceso capaz de ayudar a realizar la visión.

RESULTADOS:

- Diagramas entidades-procesos-actividades.
- Hojas de análisis de procesos.
- Tiempos y recursos asociados a cada proceso.
- Nuevos procesos.

PASOS:

- 4.1 Documentar los procesos rediseñados.
- 4.2 Evaluación de los impactos de los procesos rediseñados.
- 4.3 Establecer indicadores para el monitoreo del proceso.

5. IMPLEMENTACIÓN.

OBJETIVO:

Ejecutar los nuevos procesos rediseñados.

PROPÓSITO:

Dirigir cada acción necesaria para construir la nueva manera de hacer las cosas, por medio de la coordinación del personal, actividades y tiempos para la realización del programa.

RESULTADOS:

- Planes de implementación.
- Diagramas de Gantt.
- Informes del Proceso

PASOS:

- 5.1 Planificar la implementación.
- 5.2 Aprobación de la prueba piloto.
- 5.3 Adiestramiento del nuevo proceso.
- 5.4 Realizar prueba piloto.
- 5.5 Evaluar prueba piloto.
- 5.6 Ajustes al proceso.
- 5.7 Implementación global del proceso rediseñado.

FASE III ASEGURAMIENTO DE MEJORA CONTINUA

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

OBJETIVO:

Conocer como está funcionando el proceso rediseñado.

PROPÓSITO:

Mantener un monitoreo periódico de los nuevos procesos rediseñados a través de los indicadores seleccionados.

RESULTADOS:

- Informes periódicos de funcionamiento de los procesos.
- Ajustes a los procesos.

PASOS:

6.1 Seguimiento periódico.

6.2 Evaluación y mejora continua.

FASE IV: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA

7. PLANEAMIENTO.

OBJETIVO:

Establecer los planes de mejoras de procesos.

PROPÓSITO:

Formular los planes y programa con los cuales se controlara el desarrollo de las mejoras, a fin de poder establecer estrategias para mejorar su desarrollo

RESULTADOS:

- Evaluación anual de mejoras.
- Establecimiento de Estrategias.

PASOS:

- 7.1 Seguimiento periódico.
- 7.2 Evaluación anual y establecimiento de estrategias.

8. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA.

OBJETIVO:

Establecer el cronograma para el desarrollo de las mejoras de los proyectos .

PROPÓSITO:

Mantener un control del desarrollo de la planificación de las mejoras.

RESULTADOS:

- Definición de plan de mejora a corto plazo.
- Definición de plan de mejora a largo plazo.

PASOS:

- 8.1 Definir Tiempos.
- 8.2 Establecer Dependencias.
- 8.3 Seguimiento y Control

II

**MODELAJE DEL
MACROPROCESO:
“PAGOS INTERNOS
Y EXTERNOS”
(SITUACIÓN ACTUAL)**

CAPITULO

2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS FORMATOS UTILIZADOS

El mayor obstáculo para lograr entender exactamente una situación es la falta de habilidad para analizar y comunicar nuestras ideas, especialmente cuando éstas son el resultado de muchas actividades íntimamente relacionadas (procesos complejos).

La Modelación es la técnica más efectiva para comunicar y entender ideas complejas. La Modelación de Procesos permite observar un proceso con detenimiento, entenderlo y quizás lo más importante, comunicarlo a otros.

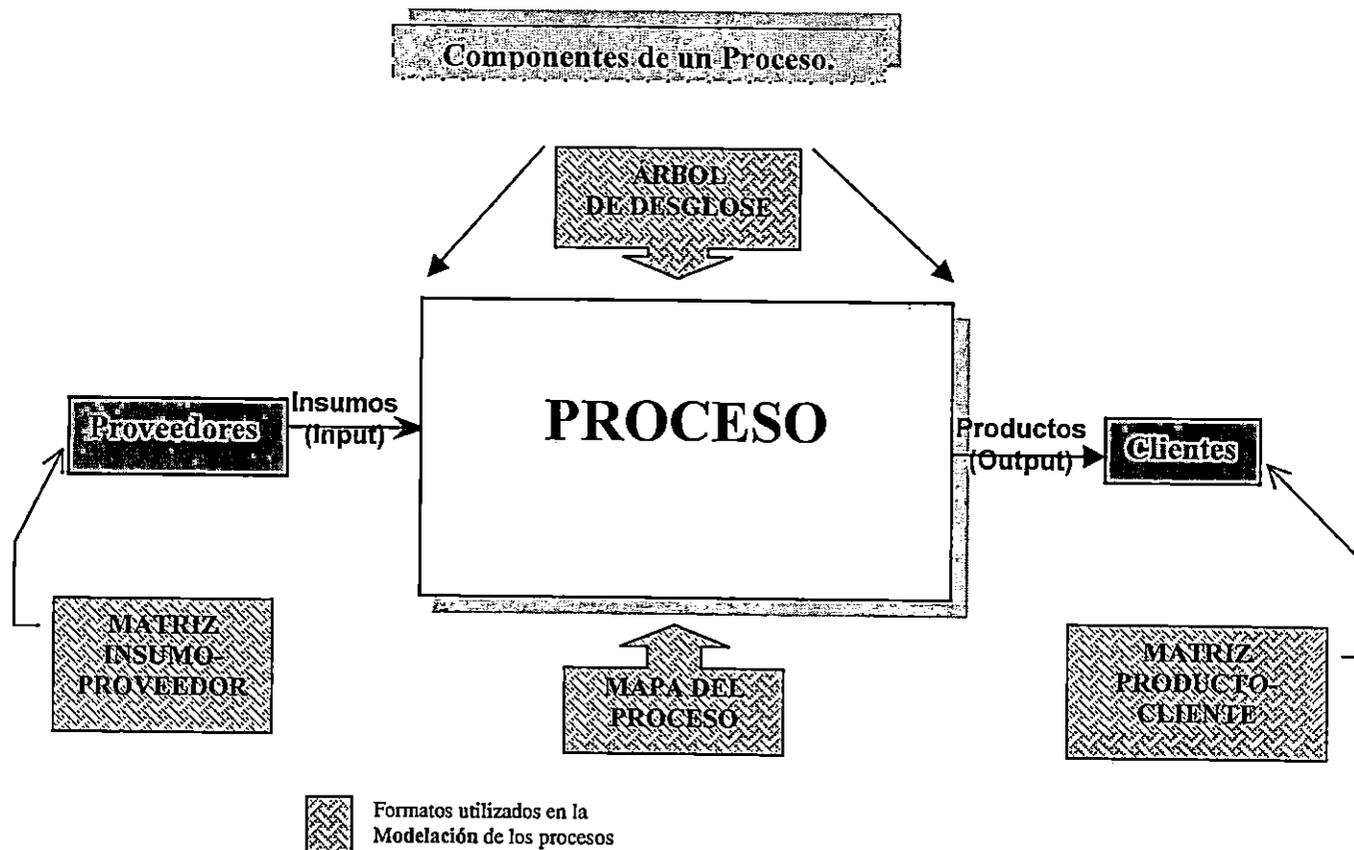
La modelación se vuelve necesaria ya que:

- *Proporciona documentación y guías de capacitación.*
- *Facilita el entendimiento (diagramas).*
- *Facilita los Cambios y Mejoras.*

El modelado de los procesos está formado por los siguientes mapas y formatos de los procesos³:

- *Árbol de Desglose del Procesos.*
- *Mapa del Proceso.*
- *Matriz Producto-Cliente.*
- *Matriz Insumo-Proveedor.*

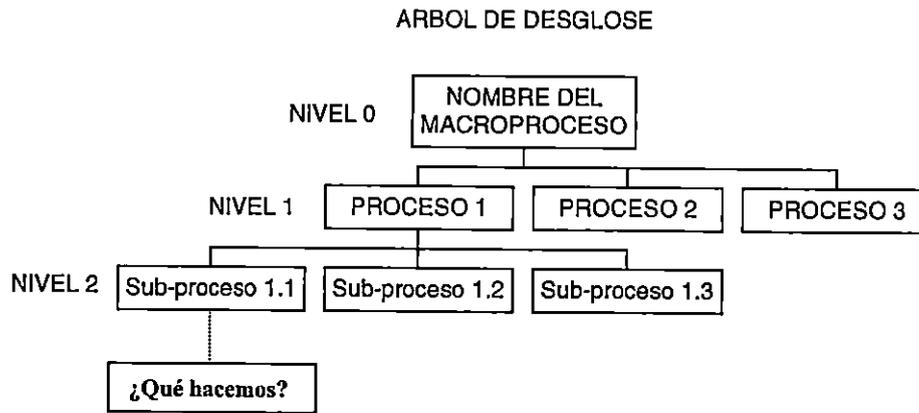
³ Ver el Anexo 3: la “*Propuesta de Codificación de los Procesos*”, sugerida para codificar los procesos del BCR.



2.1.1 ÁRBOL DE DESGLOSE DEL PROCESO.

El *Árbol de Desglose del Proceso* es un diagrama que utiliza la *Técnica de Desglose Analítico* para representar como están formados o se subdividen los macroprocesos (orden vertical hacia abajo) y a que procesos pertenecen los subprocesos de menor nivel (orden vertical hacia arriba). Además, permite identificar el nivel de desglose al cual pertenece un proceso específico, lo cual, a su vez, puede ser utilizado para la codificación de los procesos.

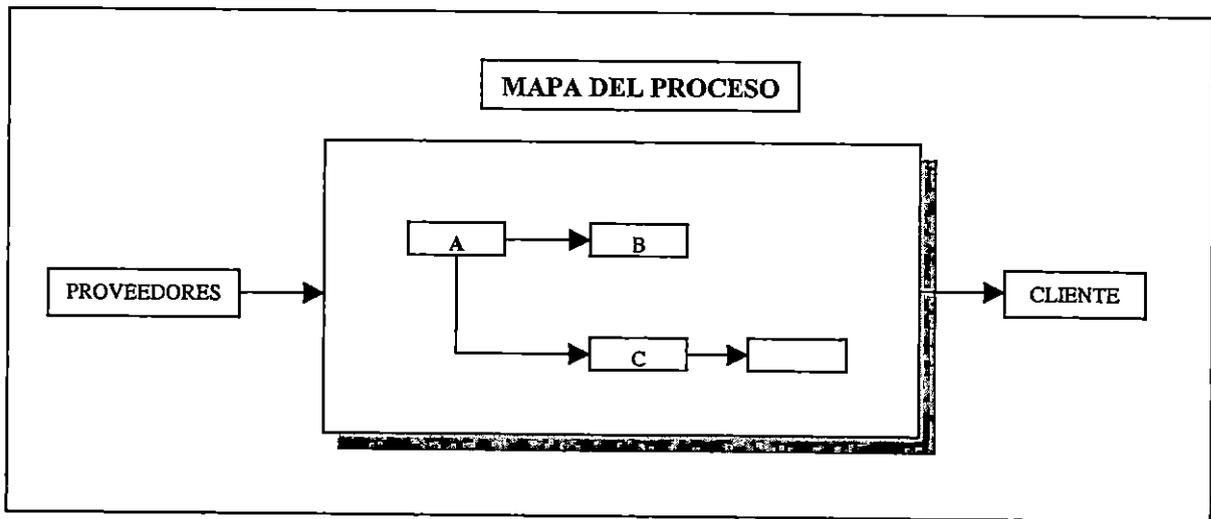
El árbol de desglose es el producto de la realización de la primera etapa del modelado del proceso, la cual se refiere a identificar **¿qué hacemos?**.



2.1.2 MAPA DEL PROCESO.

El mapa del proceso⁴ es un diagrama en el que se representa la interrelación de los subprocesos que componen el proceso. Además, en el mapa del proceso se puede identificar a los principales clientes y proveedores de cada proceso.

El mapa del proceso nos muestra las respuestas a las preguntas **¿Qué hacemos?** **¿Con qué secuencia?** y **¿Quiénes son nuestros principales proveedores y clientes?**



⁴ Ver descripción del Formato utilizado en el Anexo 4

2.1.3 MATRIZ PRODUCTO-CLIENTE.

Esta Matriz nos permite identificar los productos que genera el proceso y los clientes internos y externos a los que están dirigidos (en una forma más detallada que en el mapa del proceso).

Las características de la matriz permiten, además, interrelacionar los productos con sus propios clientes, conocer el número de productos que recibe un cliente, así como el número de clientes que tiene un producto. Todo esto, facilita la comprensión y el análisis de los procesos.

La Matriz Producto-Cliente nos permite responder a las preguntas: **¿Qué productos genera el proceso?** y **¿Quiénes son los clientes de nuestros productos?**



Banco Central de Reserva de El Salvador

CODIGO: PIE/1,2

MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES
 PROCESO: CUENTAS CORRIENTES

PRODUCTOS		CLIENTES								
		Frecuencia	No. Copias	Gerencia de Tesorería	Finanzas Públicas	Bancos y Financiera CALPIA	IGD	Instituciones Previsionales	Mercado de Valores	SSF
			1	2	9	10	11	13	14	
1	Pagos Liquidados	D			X	X	X	X		4
2	'Resultado de Compensación	D		X	X					2
3	Estado de Cuentas	D	X	X						2
4	'Consulta de saldos en SOV.	D	X	X	X	X	X	X	X	7
5	Nota de credito y debito por transacciones	D			X	X	X	X	X	5
6	'Informe Ejecutivo.	M			X	X	X	X		4
TOTAL DE PRODUCTOS			2	3	5	4	4	4	2	24

2.1.4 MATRIZ INSUMO-PROVEEDOR.

Al igual que la Matriz Producto-Cliente relaciona a los productos con los clientes, la Matriz Insumo-Proveedor nos muestra los insumos necesarios para ejecutar adecuadamente el proceso y los proveedores que nos brindan esos insumos; es decir, nos muestra la relación entre insumos y proveedores.

La Matriz Insumo-Proveedor nos permite responder a las preguntas: **¿Qué insumos necesita el proceso?** y **¿Quiénes nos proveen de los insumos necesarios?**



Banco Central de Reserva de El Salvador

CODIGO:PIE/1.2

MATRIZ :
PROCESO:

INSUMO – PROVEEDOR
CUENTAS CORRIENTES

INSUMOS		PROVEEDORES							
		Frecuencia No. Copias	Comité Ejecutivo	Instituciones Oficiales Autonomas	BANCOS	Bolsa de valores	GOES	Instituciones Provisionales	TOTAL DE PROVEEDOR
			1	2	3	4	5	6	
1	Ordenes de transferencia de Fondos	D		X	X	X	X	X	5
2	Nota de credito por compensación de Cheques	D			X				1
3	Cheques*	E		X	X	X	X	X	5
4	Remesas*	D		X	X	X	X		4
5	Tarjeta de Firmas	E		X	X	X	X	X	5
6	normativa	E	X						1
	TOTAL DE INSUMOS		1	4	5	4	4	3	21

2.2 MODELACIÓN DE LOS PROCESOS.

Como parte de la descripción de la Situación Actual se presenta, a continuación, la modelación del Macroproceso Pagos Internos y Externos. Dicha modelación incluye el uso de una serie de formatos a través de los cuales se hace la representación del macroproceso, los procesos y subprocesos que lo componen y, además, de los componentes de cada proceso: insumo-proveedor, proceso y producto-cliente.

A continuación se presenta el Catálogo de Procesos del Macroproceso Pagos Internos y Externos.

**CATÁLOGO
DEL PROCESO:
PAGOS INTERNOS Y
EXTERNOS**

ÍNDICE DEL CATÁLOGO DEL PROCESO

I. PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS(PIE/0)

1. ÁRBOL DE DESGLOSE
2. DESCRIPTIVA DEL PROCESO
3. MAPA DEL PROCESO
4. MATRIZ PRODUCTO CLIENTE
5. MATRIZ INSUMO PROVEEDOR

II. ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES (PIE/2)

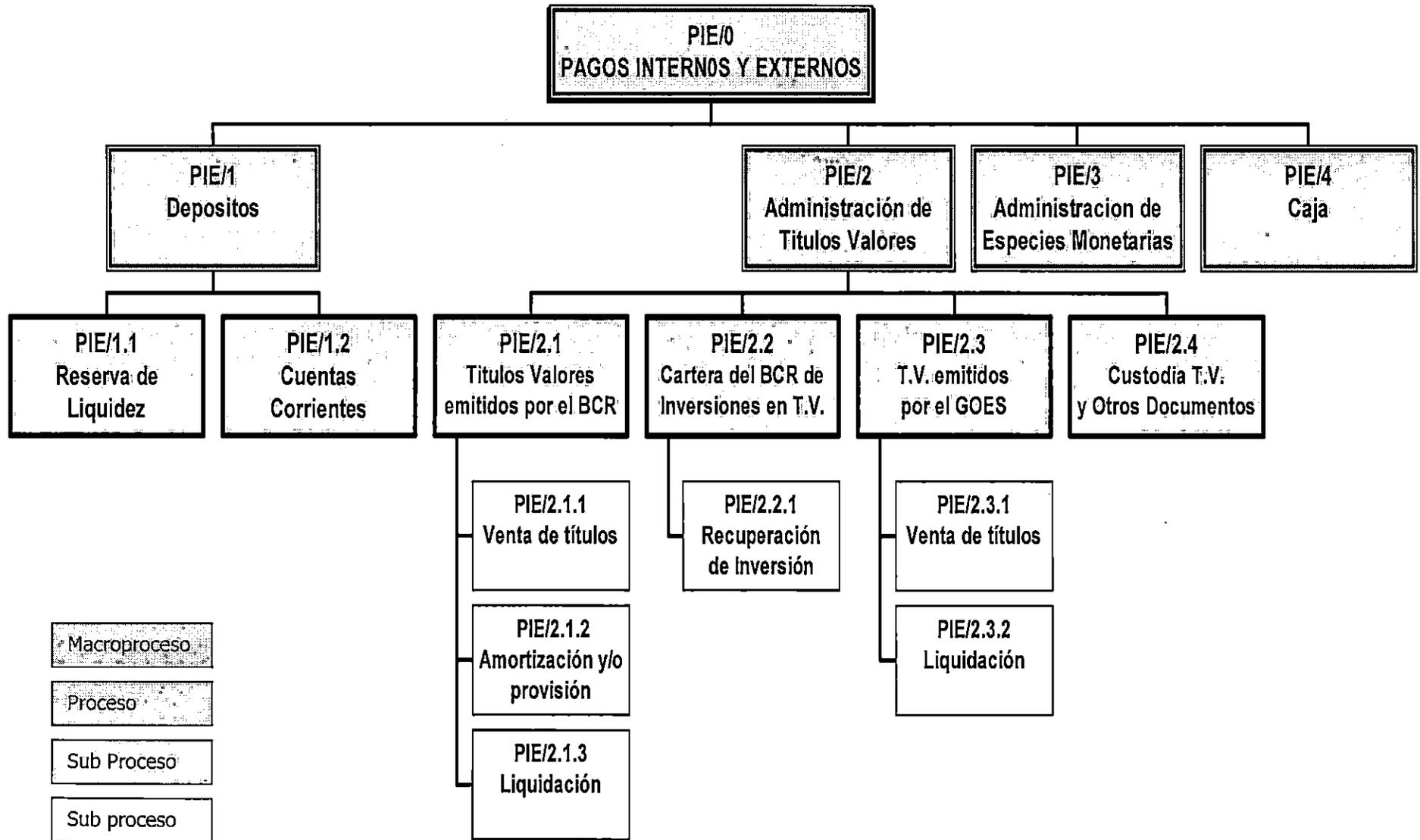
1. ÁRBOL DE DESGLOSE
2. DESCRIPTIVA DEL PROCESO
3. MAPA DEL PROCESO
4. MATRIZ PRODUCTO CLIENTE
5. MATRIZ INSUMO PROVEEDOR
6. ADMÓN. DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.PIE/2.1
 - 6.1 Mapa del proceso
 - 6.2 Matriz producto cliente
 - 6.3 Matriz insumo proveedor
 - 6.4 Venta de títulos valores PIE/2.1.1
 - 6.5 Amortización y/o provisión-BCR PIE/2.1.2
 - 6.6 Liquidación-BCR PIE/2.1.3

NIVEL 0

PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS

PIE/0

ÁRBOL DE DESGLOSE DEL MACROPROCESO PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS



MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS
EJECUTOR: GERENCIA DE TESORERÍA

PROPÓSITO: *Administrar el sistema de pagos, por medio de diferentes instrumentos reguladores para contribuir a la
Liquidez de la economía*

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: *Ejecutar el proceso de pagos propios y de terceros generados por operaciones originadas
con títulos valores, especies monetarias de curso legal, manejo de cuentas corrientes en moneda nacional y extranjera.*

CICLO DE EJECUCIÓN Y OPORTUNIDAD: *Diario.*

PRODUCTOS

- Importación-exportación \$
- Servicios de caja
- TV BCR+GOES+INV
- Requerimientos RL
- Remuneraciones RL
- Estados de cuenta
- Liquidación de pagos locales
- Transferencias de fondos
- Operaciones pago

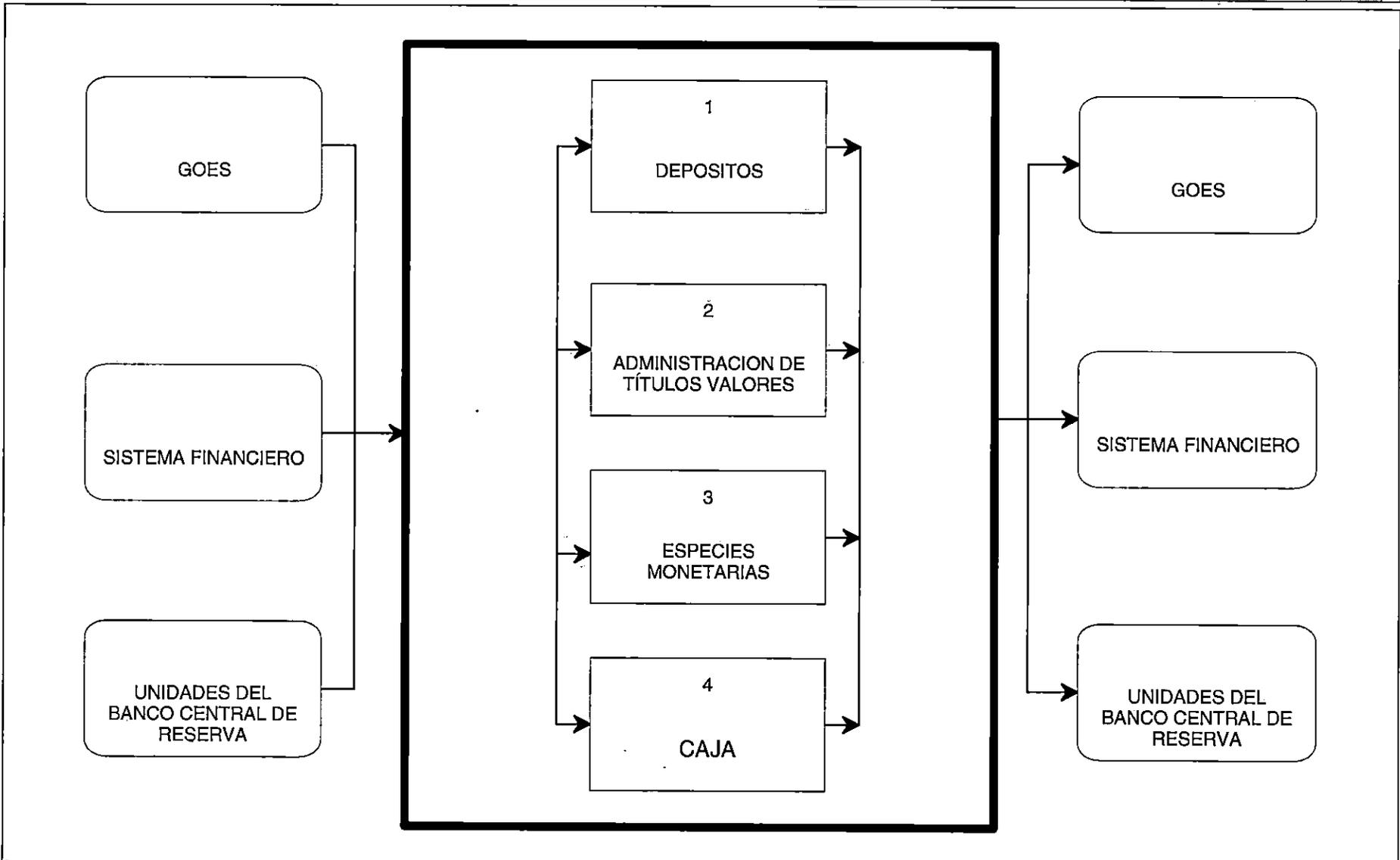
INSUMOS

- Depósitos captados por Ifis
- Saldos de RL
- Movimientos de cuentas
- Vencimiento de títulos
- Necesidades de dinero
economía
- Remesas y retiros
- Billetes y monedas

CARACTERÍSTICAS CLAVES

- Confiabilidad en datos de
Cuentas Corrientes y RL.
- Manejo del sistema de cuentas
corrientes
- Leyes financieras e Instructivos
aplicables
- Admón. contable-financiera

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR	CODIGO: PIE / 0
	MACROPROCESO: SISTEMA DE PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS. DUEÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERIA	NIVEL



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	ELABORACIÓN: Oct. / 2001 ACTUALIZACIÓN:
----------------	---------------	-----------------	--



Banco Central de Reserva
de El Salvador

INSUMOS - PROVEEDORES
MACROPROCESO SISTEMA DE PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS

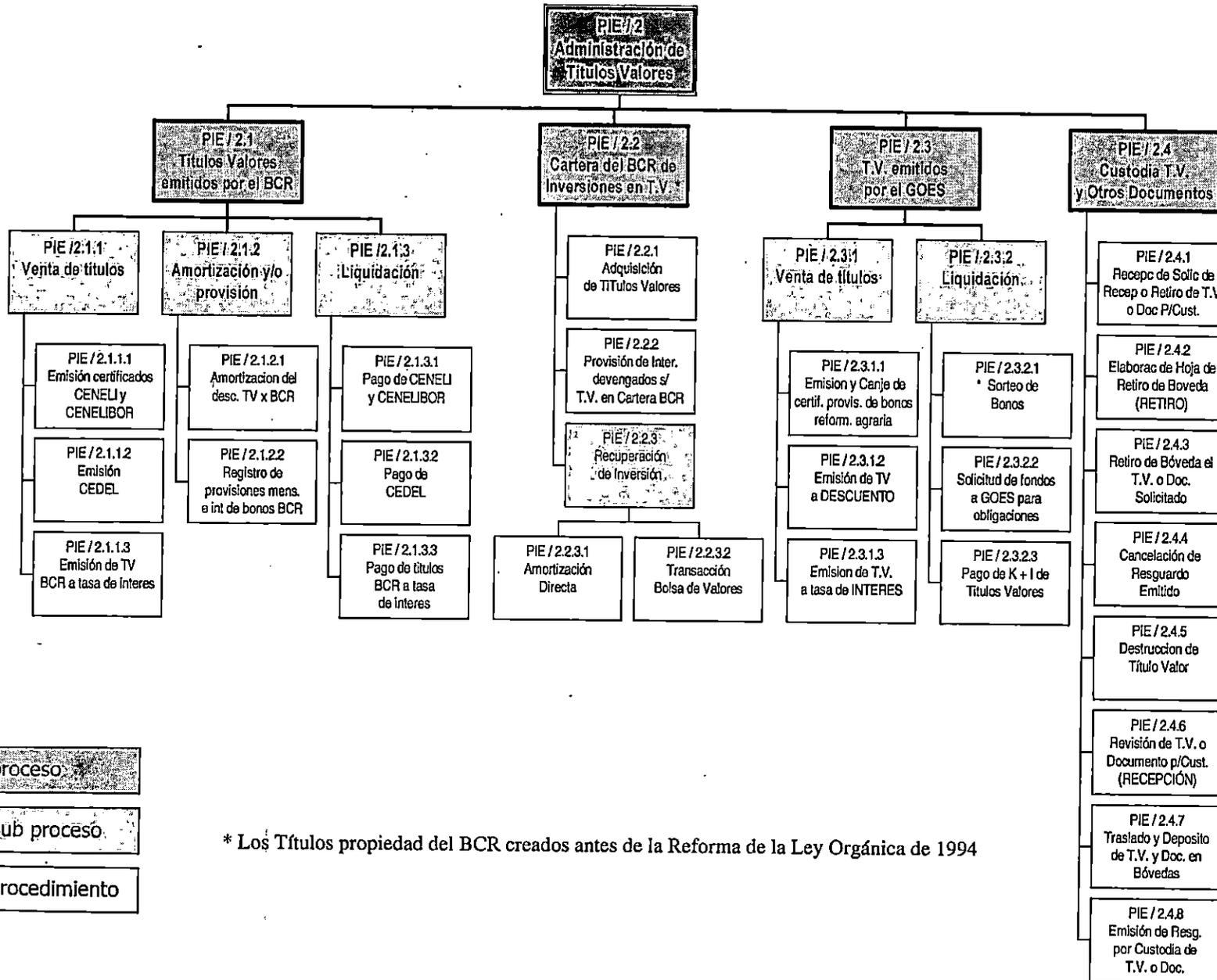
PROVEEDORES		INSUMOS																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
DEPOSITOS	1	Lineamientos de la Reserva de Liquidez																						X				1
	2	Infor. De depositos captados del publico			X																							
	3	SalDOS de reserva de liquidez																					X		X			2
	4	SalDOS de Depositos																							X			1
	5	Ordenes de transferencia de Fondos			X	X				X																X	X	5
	6	Nota de credito por compensación de Cheques			X																							1
ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES	7	Convocat. Cerradas		X																							1	
	8	Instrucc. de cargo y abono en Cta. / parte de inversionistas			X	X	X		X																			4
	9	Resguardo / Títulos			X	X	X		X			X																5
	10	Contr. Agente Financ.								X	X																	2
	11	Instrucciones de Cargo y Abono a Cuenta			X					X																		2
	12	Resguardo T.V.			X	X	X		X			X	X					X										7
	13	Transferencia de Fondo												X														1
	14	Instrucciones de cargo en Cuenta					X									X	X											3
	15	Cheques del Deudor								X									X									2
	16	Hoja de Liquidación					X																					1
	CAJA	22	Remesas efectivo			X											X											
23		Remesas cheque			X											X												2
24		Cheque para retiro EM			X																							1
25		Especies Monetarias			X							X	X		X													4
26		Billetes deteriorados			X								X															2
TOTAL DE INSUMOS		2	2	14	4	6	1	5	4	5	2	3	3	1	6	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	67

NIVEL 1

ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES

PIE / 2

ÁRBOL DE DESGLOSE DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES



* Los Títulos propiedad del BCR creados antes de la Reforma de la Ley Orgánica de 1994

- proceso
- Sub proceso
- procedimiento

MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES

EJECUTOR: Departamento de valores

PROPÓSITO : Contribuir a la liquidez de la economía mediante la ejecución de la emisión y administración de títulos valores, y servir de agente financiero del Estado, como también custodio de T.V. emitidos y/o documentos.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Este proceso permite al BCR contribuir en las tasas de interés del mercado de dinero, mediante la esterilización o inyección de liquidez. Además incluye el manejo de activos BCR, acumulados en forma de títulos valores. Como también la custodia de Títulos Valores y/o Documentos.

CICLO DE EJECUCIÓN Y OPORTUNIDAD: La intervención BCR en mercado de dinero es diaria. Las nuevas emisiones son eventuales. Y las custodias diarias.

PRINCIPALES PRODUCTOS

- Colocación o venta de títulos
- Inf. p/proyección monetaria y financiera
- Cancelación o recuperación de inversión de títulos.
- Resguardo de T.V. y/o Documentos.

PRINCIPALES INSUMOS

- Mecánicas operativas BCR p/emisión. Contratos GOES
- Lineamientos específicos de colocación o compra de títulos

HABILIDADES CLAVES

- Normativa Precisa
- Metas de Colocación.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

CODIGO: PIE / 2

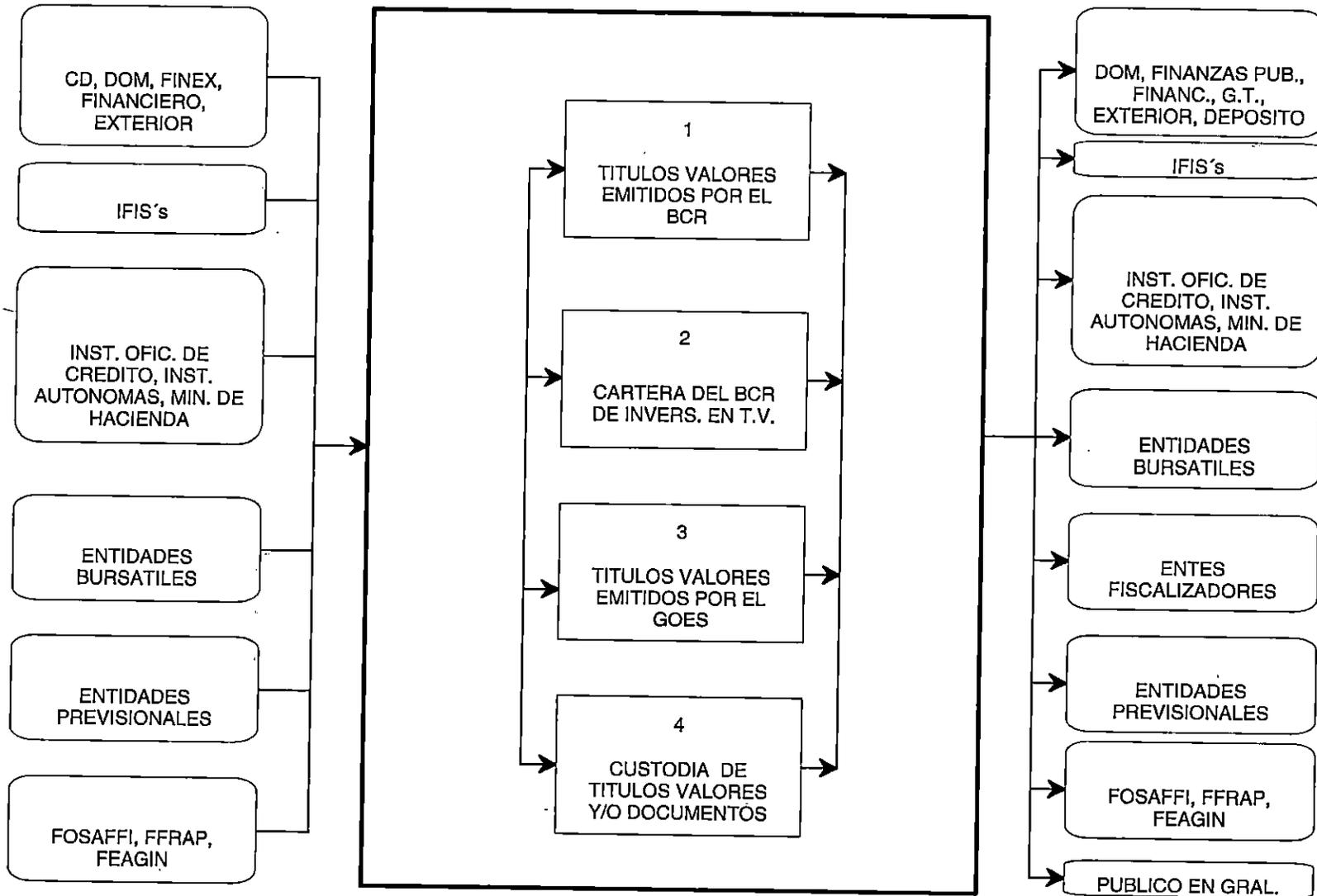
MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS

SUB-PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES

DUÑO DEL PROCESO:

GERENCIA TESORERÍA

NIVEL



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN: Oct. / 2001
ACTUALIZACIÓN:



Banco Central de Reserva
de El Salvador

MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES
PROCESO: ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES

CODIGO: PIE / 2

PRODUCTOS		CLIENTES																											
		Bancos y Financieras	Entidades Financieras	Entidades Previsionales	Entidades Bursátiles	Instituciones Oficiales de Crédito	Superintendencia de Valores	Superintendencia de Pensiones	Superintendencia de Seguros	Superintendencia del Sist. Financiero	Dep. de Crédito Público	Dep. de Crédito Financiero	Dep. de Crédito en General	Emisión y Custodia	Dep. de Depósito	Caja de Tesorería	Auditoría Inter. y Exter.	Bancos Extranjeros	Ministerio de Hacienda	Dep. de Finanzas Públicas	Dep. del Exterior	FOSAFPI	FRAP	BMI	IOD	Presidencia	FEAGIN	TOTAL DE CLIENTES	
T. V. EMITIDOS X BCR	1 Emisión Títulos valores BCR	X	X	X	X								X																5
	2 Hojas de Result. de Negoc. T.V. BCR					X	X		X			X																	4
	3 Notas de Cargo-Abono BCR	X	X	X	X																								4
	4 Comprob. Contables BCR									X																			1
	5 Report. T.V., Estados Ctas., Report. Tasas, Proyec. Vcto. BCR	X	X	X	X	X	X	X			X																		8
	6 Const. y cuadro resumen de ISR (BCR)	X								X																			2
T. V. EMITIDOS X GOES	7 Títulos valores GOES	X	X	X	X					X						X												6	
	8 Hojas de Result. de Negoc. T.V. GOES					X	X	X	X			X																	5
	9 Notas de Cargo-Abono GOES	X	X	X	X													X											5
	10 Emisión Cheques	X	X		X						X								X										4
	11 Comprob. Contables GOES									X				X															2
	12 Resultado del Sorteo de Bonos	X	X	X	X						X								X										6
	13 Report. T.V., Estados Ctas., Report. Tasas, Proyec. Vcto. GOES	X	X	X	X	X	X	X	X						X				X										10
	14 Solicitud de Transf. Electrónica																			X									1
CARTERA DE INVERSIÓN	15 Report. prov. de Inter. s/Invers. en T.V.									X																		1	
	16 Capital e Inter. Recuperados																				X	X					X		3
	17 Comprobante Contable de Cuenta									X				X															2
CUSTODIA DE T.V. Y/O DOC.	18 Resguardo	X		X	X				X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			16	
	19 T.V. Y Documentos Legales y Confidenc.	X		X	X				X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			16	
	20 Acta de Destrucción				X													X											2
TOTAL DE PRODUCTOS		11	8	9	11	4	4	3	10	3	1	5	4	3	2	3	5	3	3	3	1	2	2	2	2	1	103		

ADMÓN. DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR BCR

PIE/2.1

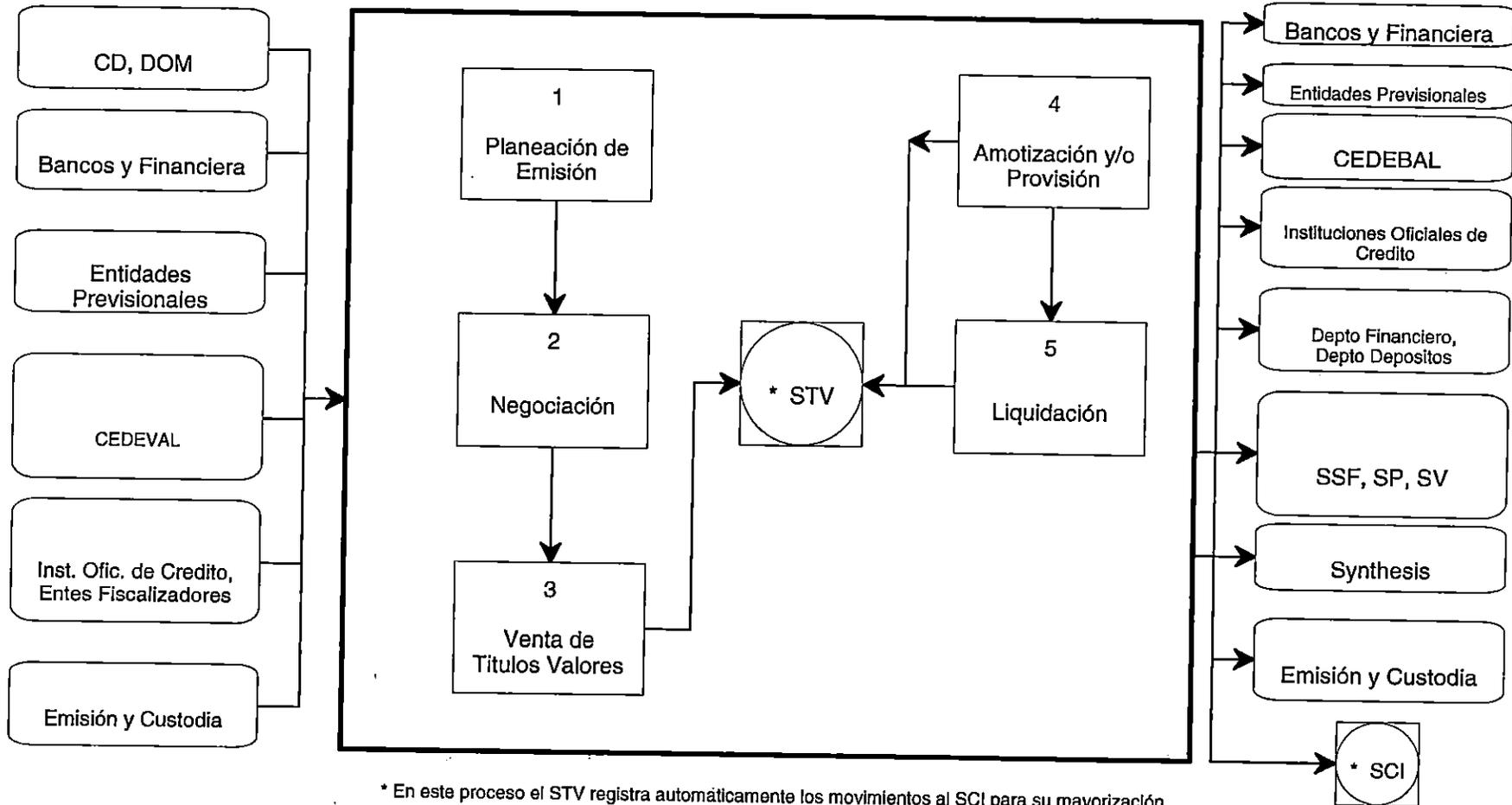
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

CODIGO: PIE / 2.1

MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.
SUB-PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.
DUÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERÍA

NIVEL



* En este proceso el STV registra automáticamente los movimientos al SCI para su mayorización.

Nota:

*2- Se norma por los instructivos: a) Tasa de Descuentos: CEDEL, CENELIBOR, CENELI, utiliza sistema VENTAVAL; b) Tasa de Interes CDP, REDP y BONEMcis: Resolución CD, a través de colocación directa STV.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN: Oct de 2001
ACTUALIZACIÓN:



Banco Central de Reserva
de El Salvador

MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES
PROCESO: TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR

CODIGO: PIE / 2.1

PRODUCTOS		CLIENTES											TOTAL DE CLIENTES	
		Frecuencia No. Copias	Bancos y Financiera	Entidades Previsionales	Cedebal/Bolsa	Instituciones Ofic. de Crédito	Superint. De Valores	Superint. De Pensiones	Superint. Del Sist. Financiero	Depto. Financiero	Synthesis	Emisión y Custodia		Depto. Depósitos
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Títulos Valores (BCR)	D 1	X	X	X	X					X		5	
2	Hojas de Resultado de Negociación de T.V. (BCR)	D 1					X	X		X	X		4	
3	Notas de Cargo y Abono	D DO	X	X	X	X							4	
4	Comprobantes Contables	D 1							X			X	2	
5	Reporte de T.V., Estados de Ctas., Report. de Tasas, Proyecc. de Vencimiento.	E 1	X	X	X	X	X	X	X		X		8	
6	Constancia y Cuadros Resumen de Impuesto S/Renta	S 1	X						X				2	
TOTAL DE PRODUCTOS			4	3	3	3	2	2	1	3	1	2	1	25



Banco Central de Reserva
de El Salvador

CODIGO: PIE / 2.1

MATRIZ :
PROCESO:

INSUMO - PROVEEDOR
TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR

PROVEEDORES		INSUMOS									
		Frecuencia	No. Copias	Consejo Directivo BCR (C.D.)	Depto. Operac. Monetarias (DOM)	Bancos y Financieras	Entidades Previsionales CEDEVAL	Inst. Oficiales de Credito	Emision y Custodia	Entes Fiscalizadoras	TOTAL DE PROVEEDORES
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Resoluc. C.D.	E	X								1
2	Normativas	E		X							1
3	Convocatorias Cerradas	D		X							1
4	Instrucc. de cargo y abono en Cta. / parte de Inversionistas	D			X	X	X	X			4
5	Resguardo / Titulos	DO			X	X	X	X	X		5
6	Informe de Tasa de Inter. Prom. Ponderada	S								X	1
TOTAL DE INSUMOS			1	2	2	2	2	2	1	1	13

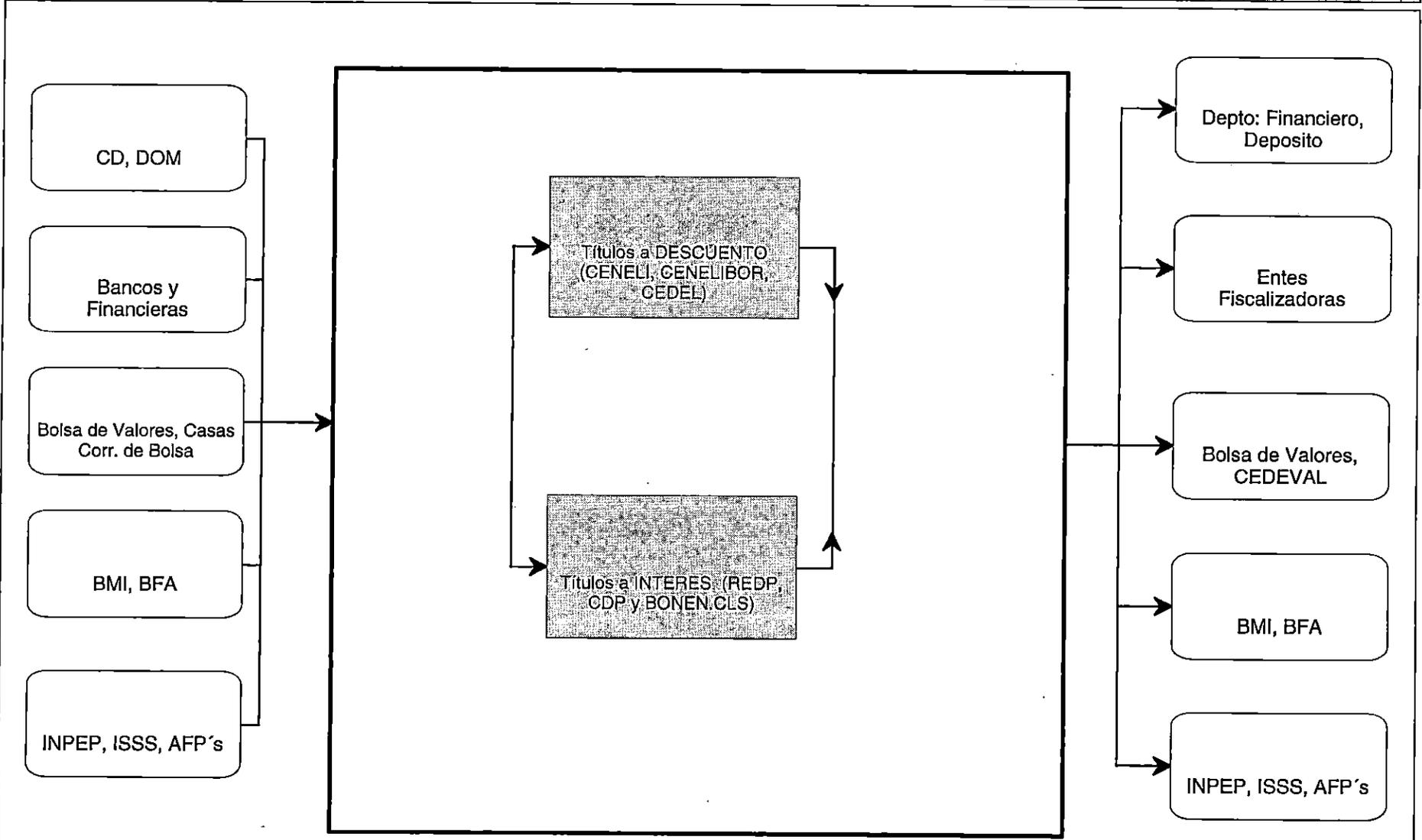
 Insumos Principales

VENTA DE TÍTULOS

VALORES - BCR

PIE/2.1.1

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR	CODIGO: PIE / 2.1.1
	MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS	NIVEL
	SUB-PROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES	
	DUENO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERIA	



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	ELABORACIÓN: Ene. de 2002 ACTUALIZACIÓN:
----------------	---------------	-----------------	---

AMORTIZACIÓN Y/O

PROVISIÓN – BCR

PIE/2.1.2

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

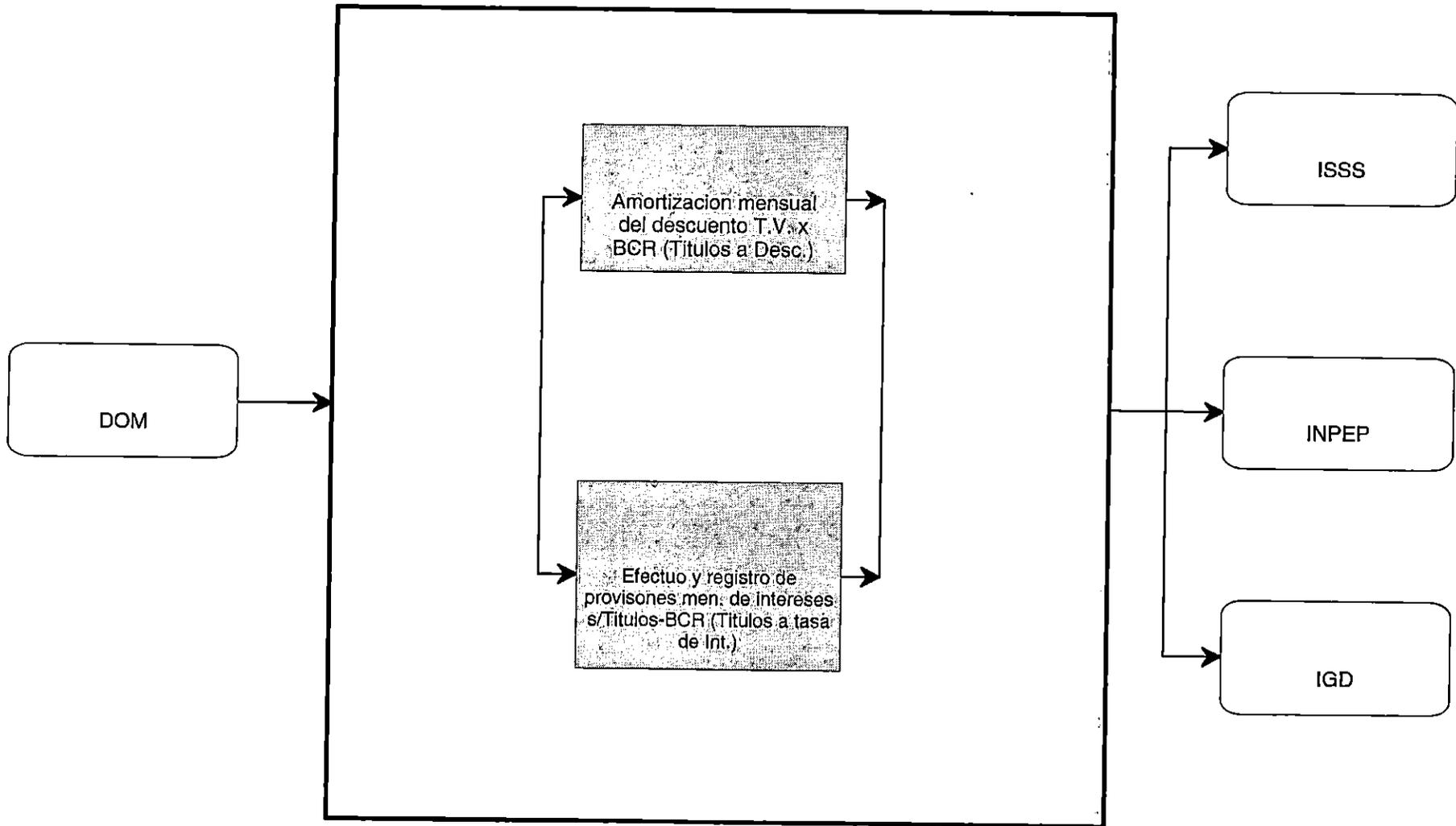
MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS

CODIGO: PIE / 2.1.2

SUB-PROCESO: AMORTIZACIÓN Y/O PROVISIÓN

DUÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERÍA

NIVEL



ELABORADO POR:

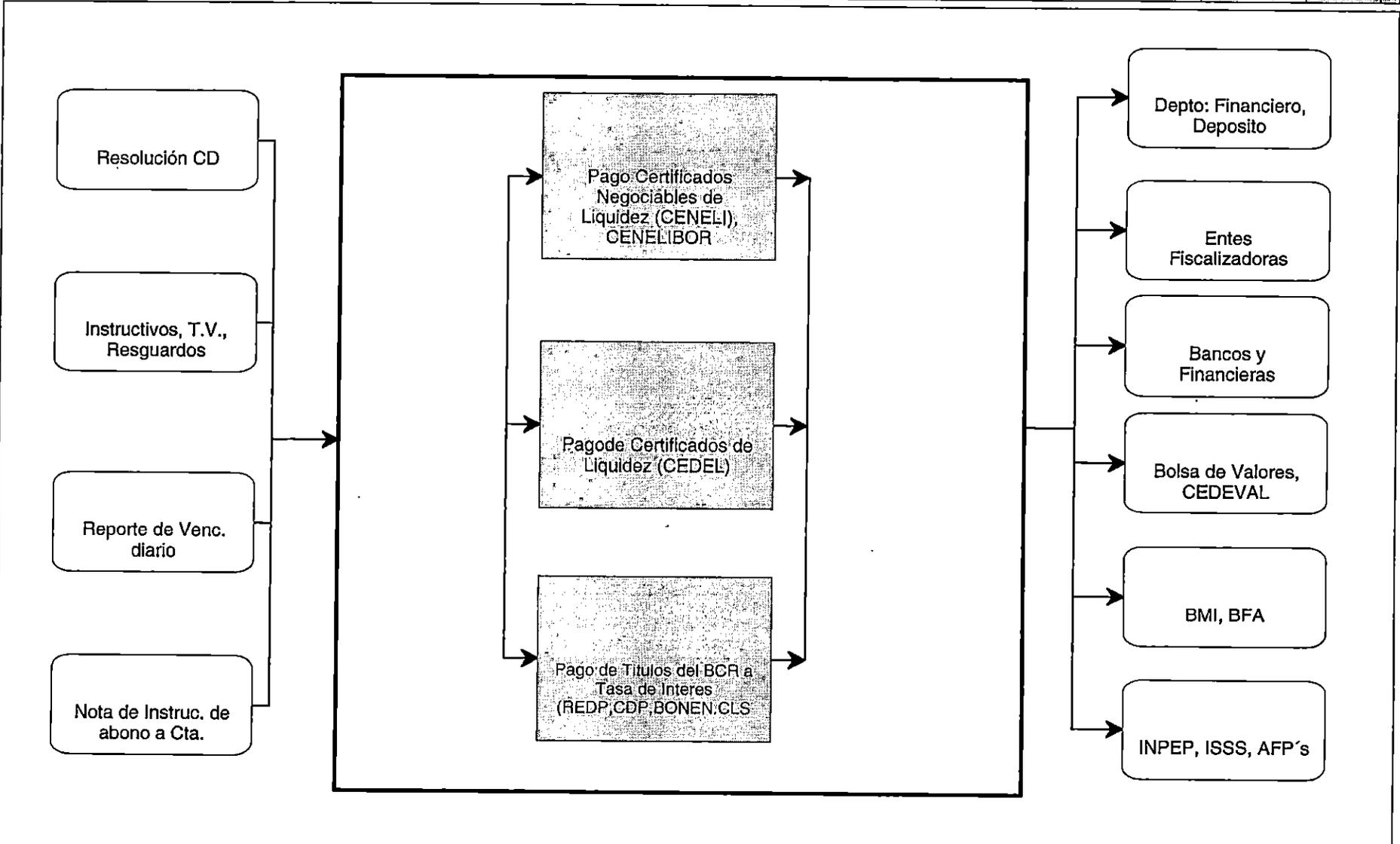
REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACION: Nov de 2001
ACTUALIZACION:

LIQUIDACIÓN – BCR

PIE/2.1.3



III

DIAGNOSTICO

CAPITULO

3.1 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS.

3.1.1 METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN.

Para poder determinar, de entre los procesos que forman el Macroproceso Pagos Internos y Externos, aquellos procesos a los cuales se les realizará la mejora y rediseño del proceso y sobre los cuales se enfocará el estudio, se hace uso de una *Metodología De Priorización* de los principales procesos del Macroproceso Pagos Internos y Externos.

Como en todo proyecto de mejora, la satisfacción que nuestros clientes tengan de nuestros productos es el indicador de que nuestros procesos cumplen con su razón de ser. A fin de incorporar la opinión de los clientes en el estudio, se decidió realizar la priorización de los procesos a través de la priorización de los productos que éstos generan; los cuales a su vez, por la relación insumo-proceso-producto de todo proceso, nos permite priorizar los procesos a estudiar.

Para llegar a determinar aquellos productos que se consideran prioritarios y que justifican un estudio más a fondo, se utilizó la Metodología de Evaluación por Puntos aplicada a los productos identificados en las *Matrices Producto-Cliente* de la modelación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS.

Los criterios de evaluación a utilizar deben estar orientados a realizar la identificación objetiva de los principales productos que generan los procesos de acuerdo a la contribución estratégica que tiene los productos.

Los criterios utilizados para la evaluación por puntos son los siguientes:

1. Contribución.
2. Toma de Decisiones.
3. Participación.
4. Impacto.
5. Distribución.

La descripción de los criterios utilizados es la siguiente:

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
CONTRIBUCIÓN	<i>Este criterio tiene como finalidad el evaluar si el producto contribuye a lograr el objetivo del proceso.</i>
TOMA DE DECISIÓN	<i>Con la evaluación de este criterio se tiene como finalidad el evaluar si el producto contribuye dentro del proceso a la toma de decisiones sobre otros productos.</i>
PARTICIPACIÓN	<i>Con este criterio se pretende determinar si el producto que genera el proceso sirva como insumo principal para otro proceso y/o producto.</i>
IMPACTO	<i>Con la evaluación de este criterio se pretende establecer el nivel de impacto que tiene este producto si se dejara de hacer en el proceso.</i>
DISTRIBUCIÓN	<i>Este criterio tiene como objeto evaluar si el producto tiene el mayor número de clientes del proceso.</i>

PUNTUACIÓN UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN.

La evaluación que se realiza es una evaluación por puntos que son asignados por los dueños de los procesos dentro de una escala asignada que comprende de 1 a 3. Los criterios utilizados tienen un peso específico equivalente entre sí (20%), por lo que la puntuación obtenida es simplemente la suma de las calificaciones individuales de los criterios.

Los rangos de puntuación proporcionados son:

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN		
1	El producto es	Menos favorable	Al cumplimiento del criterio
2		Favorable	
3		Más favorable	

FORMATO DE EVALUACIÓN UTILIZADO.

Para realizar la evaluación de los productos se hizo uso, como formato de evaluación, de las *Matrices Producto-Cliente* ya modeladas, incorporándoles la información necesaria para realizar la evaluación. El formato que se utiliza (Hoja de Excel) se presenta a continuación con un ejemplo:

PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS.		CRITERIO						TOTAL DE PUNTOS
	PRODUCTO		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución	
			1	2	3	4	5	
1	Pagos Liquidados		3	3	3	3	3	15
2	Resultado de Compensación		3	3	3	3	3	15
3	Estado de Cuentas		3	3	2	3	3	14
4	Consulta de saldos en SOV.		2	3	3	3	3	14
5	Nota de crédito y debito por transacciones		3	2	3	3	3	14

3.1.2 RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN.

La priorización de los productos del macroproceso se realiza sobre la base de la aplicación de los criterios que se describieron anteriormente a través de la evaluación por puntos desarrollada. Esta evaluación de los productos fue realizada por el equipo de mejora y, después, aprobada por cada jefe del departamento en el que se ejecutan los procesos que generan los productos. La evaluación por puntos desarrollada (Matrices de Priorización) se muestra en el Anexo 5.

Los resultados de la evaluación por puntos se muestran en el cuadro siguiente:

PROCESO	DETALLE PRODUCTO PRIORITARIO
Reserva de Liquidez	Informe de la Reserva de Liquidez
	Informe s/ cumplimiento de la Gestión de control de RL
	Cupos de Inversión en CEDEL
	Saldo diario de cupo del CEDEL y CC
Cuentas Corrientes	Liquidación de Pagos
	Compensación de Cheques
	Nota de Crédito y Débito por Transacciones
	Estados de Cuentas
	Consulta de Saldos en SOV
Admón. De Títulos Valores Emitidos por el BCR	Emisión de Títulos Valores del BCR
	Hojas de Resultado de Negocios De T.V. Emitidos por BCR
Admón. De Títulos Valores Emitidos por el GOES	Hojas de Resultado de Negociación de T.V. Emitidos por el GOES
	Emisión de Títulos Valores del GOES
Admón. Cartera del BCR de Inversión en Títulos Valores	Report. Prov. De intereses sobre invers. En T.V.
	Cobro de Capital e intereses sobre inver. En T.V.
Admón. De Especies Monetarias	Proyección de Especies Monetarias
	Recepc. Y suministros de especies
Custodia de Títulos Valores y/o Doc.	Títulos valores

Al analizar los resultados de la Priorización se propuso al Consejo de Calidad de la Gerencia de Tesorería del BCR: Obtener, a través de la aplicación de un instrumento de diagnóstico, las expectativas de los clientes internos y externos de nuestros productos, y las sugerencias de mejora de los ejecutores de los procesos. Además, se propuso que como fase de estudio inicial se estudiara, de entre los productos anteriormente priorizados, las expectativas y sugerencias sobre los siguientes productos:

MATRIZ DE PRODUCTO PRIORITARIOS A ANALIZAR

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PRODUCTO
PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS	ADMN. DE TITULOS VALORES	T.V. EMITIDOS GOES	1 Titulos Valores Emitidos GOES
		T.V. EMITIDOS BCR	1 Títulos Valores Emitidos por BCR
		CUSTODIA	1 Resguardo
	DEPOSITO	RESERVAS DE LIQUIDEZ	1 Informe de Admón de R.L.
		CUENTAS CORRIENTES	1 Pagos Liquidados
	CAJA	SUMINISTRO / RECEPCION DE ESPECIES MONETARIAS	1 Suministro y Recepcion de E.M
RECURSOS FINANCIERO	SISTEMAS CONTABLES	ANALISIS CONTABLES	1 Estados Financieros del BCR
			1 Estado de Resultados Base Caja
		ADMINISTRACION DEL SCI	1 Políticas, procedimientos, e instructivos relacionados al Registro de operaciones
	TOTAL		9

Además, la investigación se enfocara únicamente a los clientes internos del BCR y que los clientes externos se abordarían en una fase posterior del estudio.

3.2 METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

La metodología utilizada para la formulación del Diagnóstico Estratégico contempla el empleo de dos fuentes:

- Entrevista Directa.
- Instrumentos de Encuesta.

3.2.1 ENTREVISTA DIRECTA.

La modelación del Macroproceso se realizó a través de sesiones de trabajo que sostenían los analistas con los enlaces de los procesos. Esta experiencia facilitó el conocimiento de los analistas sobre los procesos estudiados. Además de la modelación de los procesos, se tuvo la oportunidad de entrevistar a las personas en el momento de realizar la encuesta. Estos aspectos contribuyeron a realizar un Diagnóstico Cualitativo de los procesos.

3.2.2 INSTRUMENTOS DE ENCUESTA.

El uso del Instrumento de Encuesta tiene por objetivo: Medir el nivel de satisfacción que nuestros principales productos ofrecen a los clientes internos y externos del BCR; para poder identificar así, oportunidades de mejora inmediatas de los productos, y aquellos productos que necesitan un estudio detallado de la mejora.

Se diseñaron dos instrumentos de encuestas:

- Encuestas a Clientes Internos de los Procesos.
- Encuestas a Ejecutores de los procesos.

GUÍA PARA CONTESTAR LA ENCUESTA A CLIENTES DE LOS PROCESOS.

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción que nuestros principales productos ofrecen a los clientes internos y externos del BCR; para poder identificar así, oportunidades de mejora inmediatas de los productos, y aquellos productos que necesitan mejora en sus procesos.

1. **Nombre del Proceso:** El DOP escribirá el nombre del proceso del cual resulta el producto que se desea evaluar la satisfacción del cliente.
2. **Cliente:** El DOP anotará el nombre del cliente del proceso (Unidad Orgánica, institución, u otro proceso definido).
3. **Producto y/o Servicio:** En esta casilla el DOP colocará el nombre de los productos o servicios del proceso.
4. **¿Para qué lo utiliza?:** Anote el uso que le da al producto o servicio.
5. **Características más importantes del producto:** Liste las características que debe de tener el producto que recibe. Agregue "LS" si Le Satisface y "NS" si No le Satisface la característica listada.
6. **¿Por qué no le satisfacen las características?:** Explique el "Porque" No le satisfacen las características marcadas con "NS" en la respuesta de la pregunta 5.
7. **Nivel de Satisfacción de Características:** Evalúe en la escala del 1 al 5 que se muestra, el nivel de satisfacción de las características del producto; representando la menor satisfacción con el número 1 y la mayor satisfacción con el número 5.
8. **Recomendaciones para mejorar el producto:** Anote su requerimiento para mejorar el producto o servicio que recibe.
9. **Productos y/o servicios:** Escriba el nombre de los productos nuevos que espera recibir del proceso.
10. **¿Para qué lo necesita?:** Anote las justificaciones que respalde la necesidad de la elaboración del nuevo producto por parte del proceso.
11. **Características que requiere del nuevo producto.** Escriba las principales características que requiere del nuevo producto principalmente las referidas a contenido y periodicidad.

ENCUESTA A CLIENTES DEL PROCESO

1-Nombre del proceso:

Fecha: ___/___/___

2-Cliente:

3-Producto y/o servicio:					
4-¿Para qué lo utiliza?					
5- Características más importantes del producto					
6- ¿Por qué no le satisfacen las características					
7- Nivel de Satisfacción de Característica	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">Contenido 1 2 3 4 5</td> <td style="width: 50%; border: none;">Exactitud 1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Oportunidad 1 2 3 4 5</td> <td style="border: none;">Otros(especifique): _____ 1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Contenido 1 2 3 4 5	Exactitud 1 2 3 4 5	Oportunidad 1 2 3 4 5	Otros(especifique): _____ 1 2 3 4 5
Contenido 1 2 3 4 5	Exactitud 1 2 3 4 5				
Oportunidad 1 2 3 4 5	Otros(especifique): _____ 1 2 3 4 5				
8- Recomendaciones para mejorar el producto:					

¿Qué nuevos servicios o productos requiere de este proceso?

9- Productos y/o servicio:	10- ¿Para qué lo necesita?	11- Características que requiere del nuevo producto:

Nombre del Entrevistado: _____	Puesto: _____	Firma: _____
--------------------------------	---------------	--------------

CARACTERÍSTICAS:

CONTENIDO: Los datos son los necesarios y tienen claridad.

EXACTITUD: Los datos son confiables para la toma de decisiones.

OPORTUNIDAD: El producto se recibe en el momento requerido.

ENCUESTA ORIENTADA AL EJECUTOR DEL PROCESO

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Identificar oportunidades de mejora en la ejecución de nuestros procesos, a fin de mejorarlos; y brindar así, productos y/o servicios de clase mundial a nuestros clientes internos y externos.

INSTRUCCIONES: Marque su respuesta con una equis (X) y complemente en el espacio para complementar (subrayado) de la pregunta. Si posee algún comentario extra o sugerencia, puede realizar sus anotaciones en cualquier lugar de la página. ¡¡¡GRACIAS!!!.

Nombre del Proceso: _____

Fecha: ___/___/___

Persona Encuestada: _____

1. ¿Cómo clasificaría a los principales productos que genera el proceso?

- Estratégico.
 Informativo.
 Operativo.

2. De las actividades que desarrolla, ¿existe alguna que se pueda eliminar, simplificar o desarrollar de una mejor manera?.

- Sí
 No

Si su respuesta es "Sí", escriba cuales: _____

3. ¿Es la **secuencia** en la que realiza las actividades o tareas la mejor posible?

- Sí
 No. Explique: _____

4. ¿Son los **formularios** o formas que utiliza **necesarios y/o adecuados**?

- Sí
 No

5. ¿Son todas las revisiones, autorizaciones y **firmas** de documentos **realmente necesarias**?

- Sí
 No

6. ¿Se le proporciona oportunamente el **equipo** necesario para desarrollar la tarea?

- Sí
 No

7. En su opinión, la **tecnología** del equipo que utiliza es:

- Obsoleta.
 Aceptable.
 Moderna.

8. ¿Qué **cambios** en su equipo o **nuevos equipos** requiere para mejorar la ejecución del proceso?

9. ¿Son los **materiales** asignados **suficientes** para el normal desarrollo de sus actividades?

- Sí
 No

10. ¿**Utiliza** todos los insumos que recibe para ejecutar el proceso?

- Sí
 No. ¿Cuáles no

11. ¿Tiene alguna **dificultad** al momento de **utilizar** los insumos?

- Sí
 No

12. Marque en la escala del 1 al 5 que se muestra, su **nivel de satisfacción** a cerca de las **características de los insumos que recibe**; representando la menor satisfacción con el número 1 y la mayor satisfacción con el número 5.

Contenido	1	2	3	4	5	(los datos son necesarios y tienen claridad)
Exactitud	1	2	3	4	5	(los datos son confiables para la toma de decisiones)
Oportunidad	1	2	3	4	5	(el insumo se recibe en el momento requerido)

13. ¿Qué nuevos insumos o **cambios** en los ya existentes, requiere para ejecutar de mejor manera el proceso?

14. ¿Considera usted que existe una **adecuada carga de trabajo** entre los ejecutores del proceso?

- Sí
 No

15. ¿Cuál es el nivel de **reclamos** que se reciben por parte de los **clientes** (internos y/o externos)?

- Nulo
 Bajo
 Considerable
 Alto

**"GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN EN HACER
DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS, SERVICIOS DE
CLASE MUNDIAL"**

La Encuesta a Clientes (EC-1) es aplicada a los clientes internos de los procesos estudiados y trata de incorporar las expectativas de los clientes al rediseño de los productos y procesos; mientras que la encuesta realizada a los Ejecutores sirve para identificar mejoras operativas en el proceso.

Para mostrar la secuencia lógica de la aplicación de la encuesta, se diseñó una Mecánica para la Aplicación de la Encuesta; la cual se presenta en el Anexo 6.

3.3 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

La tabulación y el análisis de los resultados de la aplicación de las Encuestas de Satisfacción de Clientes y Requerimientos de Ejecutores a los productos: “Liquidación de Pagos”, “Custodia de Títulos Valores” y “Títulos Valores Emitidos por el BCR” (la tabulación y análisis completa se presentan en el Anexo 7).

Dentro de los datos más relevantes de la tabulación y análisis se muestran a continuación:

LIQUIDACIÓN DE PAGOS:

- Según los datos obtenidos se detalla que un 83% de los encuestados consideran que la forma en que se desarrolla las actividades es la adecuada, mientras que un 17% considera que podría hacerse de una mejor manera.
- Dentro de los cambios en los insumos que servirían para mejorar la ejecución de los procesos se tiene que un 83% considera que es en el cumplimiento de la normativa de horarios y un 17% restante no considera que se deba cambiar nada.
- En cuanto a la consulta de carga de trabajo, sobre si considera que es la adecuada o no; respondieron que un 50% considera que no es la adecuada y el otro 50% considera que si es adecuada.

CUSTODIA DE TÍTULOS VALORES Y OTROS DOCUMENTOS:

- Se obtuvo que se tiene la existencia de una mejor manera de desarrollar las actividades, ya que un 50% de los encuestados dijo creer que existe una mejor manera de realizarlo, teniéndose, además, que esta manera puede ser la de “Trabajar en equipo en la recepción de documentos, cajas y sobres para custodia” y “Mecanizando algunas actividades”.
- El 50% de las personas encuestadas cree que existen revisiones, autorizaciones y firmas que no son necesarias.
- Los niveles de cargas de trabajo, se muestran a partir de los datos arrojados por la encuesta la cual dice que el 50% de las personas encuestadas cree que no posee una adecuada carga de trabajo, mientras que el 50% restante cree que si se tiene una adecuada carga de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR:

- A partir de los datos obtenidos en las encuestas sobre la existencia de una mejor manera de realizar las actividades, se tiene que un 43% de los encuestados cree que si se puede realizar de mejor manera, y un 57% restante considera que no. Dentro de los que consideran que si se tiene que se puede mejor de la siguiente manera:
 - ✓ “Unificando la colocación o negociación de Títulos Valores”.
 - ✓ “Mejorando instructivos”.
 - ✓ “Automatizando operaciones”.

- La encuesta revela que un 42% de los encuestados considera que el total de revisiones, autorizaciones y firmas no son estrictamente necesarias y que pudieran obviarse algunas.
- El nivel de satisfacción que se tiene sobre las características de los insumos que reciben los ejecutores del proceso es alta para el criterio de “Contenido”, Alta para el criterio de “Oportunidad”, pero se observa que en el criterio de “Oportunidad” no se encuentra bien porque ya que se encuentra entre en un rango de “No Satisfactorio”.

3.4 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO..

3.4.1 DIAGNÓSTICO POR PRODUCTO.

PROCESO: CUENTAS CORRIENTES.

PRODUCTO: LIQUIDACIÓN DE PAGOS.

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Los clientes conocen a cabalidad el uso que hacen del producto reciben; ya que hacen uso de la información que se incorpora en el producto para desarrollar sus procesos.

De entre las características más importantes del producto, el nivel de satisfacción de las características de contenido y oportunidad es moderado y se identifican algunos problemas como:

- *El producto se genera tarde o hasta el siguiente día.*
- *Se tiene que descifrar el tipo de operación que generó el cargo o abono.*

Con todo esto, existe una oportunidad de mejora del producto, la cual es optimizar la entrega del mismo; a pesar de que se tiene un bajo nivel de reclamos con los clientes internos, los externos generan reclamos por lo que podría mejorarse el servicio.

DIAGNÓSTICO OPERATIVO.

- ÁREA DE PROCESOS

Los ejecutores de los procesos estiman que las actividades desarrolladas y la secuencia en la ejecución de los mismos son adecuadas, a pesar de que el jefe del Depto. estima que existe una mejor manera de realizar el proceso.

Los formularios utilizados para el proceso son adecuados y no se identificaron necesidades de mejora ni creación de nuevos formularios.

El 50% de los encuestados piensan que no existe una adecuada carga de trabajo para realizar el proceso, por lo que se evidencia la necesidad de un estudio mas detallado para comprobar la situación.

- ÁREA DE REQUERIMIENTOS.

Se proporcionan los materiales y equipo necesario para ejecutar el proceso por lo que no existen retrasos por ajuste de los equipos o espera de un material utilizado.

El 83% de los encuestados dijo que la tecnología utilizada en el proceso es aceptable; sin embargo, también se considero que se necesita mejorar la rapidez de los equipos

(computadoras) utilizados, por esto es necesario evaluar si los requerimientos planteados son validos.

- ÁREA DE INSUMOS

Los insumos que actualmente se reciben son utilizados por los ejecutores y no presentan dificultad en su uso.

Además, el nivel de satisfacción es alto, por esto; no se requieren cambios en las características de los insumos que reciben.

Las sugerencias observados para mejorar el uso del insumo están orientadas al cumplimiento de los horarios y a la oportunidad con la que se suministran.

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.**PRODUCTO: TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.****DIAGNÓSTICO DE CLIENTE.**

El nivel de satisfacción que los clientes internos tienen hacia el producto es muy alto, ya que éstos se muestran complacidos con las principales características de los productos.

Además los clientes utilizan todos los productos proporcionados, identificando, como oportunidad de mejora al proceso la optimización de la operatividad del proceso, a través de la creación de un programa informático que sirva de interrelación de los proveedores y los clientes con el proceso.

Se debe mejorar las relaciones interpersonales entre los departamentos.

Los niveles de reclamo son bajos; pero a pesar de esto, se debe tener en cuenta por la importancia de los clientes que son los afectados, por lo que se debe mejorar el servicio.

DIAGNÓSTICO OPERATIVO.

- ÁREA DE PROCESOS

Existe una oportunidad de mejora en la forma en que actualmente se realizan los procesos, ya que los ejecutores de estos dicen percibir posibles mejoras en las tareas y secuencias del proceso. Algunas de las propuestas de mejora obtenidas son:

- Unificar el proceso de colocación de títulos valores.
- Automatizar los procesos.
- Delegar autoridad
- Mejorar instructivos

Los formularios utilizados para el proceso son adecuados y no se identifica que requieran necesidades de mejoras, ni la creación de nuevos formularios.

Debe de analizarse si las revisiones, autorizaciones y firmas en los documentos son necesarias, ya que los ejecutores consideran que algunas de ellas son no necesarias.

El 42% de los encuestados piensan que no existe una adecuada asignación de carga de trabajo, por lo que se evidencia la necesidad de un estudio mas detallado para comprobar la situación

- ÁREA DE REQUERIMIENTOS.

Se necesita mejorar la tecnología del equipo utilizado, con el fin de que se realice el proceso de una mejor manera, tanto en el área de rapidez como capacidad; teniéndose entre los cambios propuestos en las computadoras:

- *“Mejorar velocidad de operación de las computadoras.”*
- *“Aumento de opciones de menú en el programa que actualmente utilizan.”*
- *“Mejorar comunicación con contabilidad.”*

Los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades son suficientes y se proporcionan oportunamente, por lo que no generan retrasos en el desarrollo del proceso.

- ÁREA DE INSUMOS.

Los insumos que actualmente se reciben, son todos utilizados por los ejecutores y no presentan ninguna dificultad en su uso.

Es necesario asegurarse que el insumo se reciba en el momento requerido mejorando así la característica de oportunidad en los insumos recibidos, a fin de que no generen atrasos, información incompleta o la falta del servicio.

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

PRODUCTO: RESGUARDO DE TÍTULOS VALORES.

DIAGNÓSTICO DE CLIENTE.

El nivel de satisfacción que los clientes internos y externos, no muestran ningún grado de insatisfacción hacia los servicios recibidos por parte de este proceso, el cual es realizado por la sección de emisión y custodia. Mostrando niveles de reclamo nulos o bajos.

DIAGNÓSTICO OPERATIVO.

- ÁREA DE PROCESOS

Se tiene oportunidad de mejora en la manera que actualmente se realizan los procesos, debido a que el 50% de los encuestados dicen que pueden ser mejorados o desarrollados de una mejor manera, teniendo como propuestas de mejora las siguientes:

- Realizar el trabajo en equipo para la recepción d Documentos, cajas y sobres para custodia.
- Mecanizando la actividad.

En cuanto a la secuencia de las actividades de los procesos, no se tiene ninguna observación en contra por lo que se tiene una buena secuencia de estas.

Además los formularios utilizados para el proceso son adecuados y no se identifica que requieran necesidades de mejoras, ni la creación de nuevos formularios.

Se identifican oportunidades de mejora en los procesos, mediante la eliminación de algunas revisiones, autorizaciones de firmas, ya que a juicio de los ejecutores algunas son innecesarias.

- ÁREA DE REQUERIMIENTOS.

El equipo para la realización de tareas se proporciona oportunamente, lo que se transforma en que no existan retrasos en el proceso.

Pero a pesar de que se tiene una tecnología aceptable se requiere mejorarla, para obtener un mejor desarrollo del proceso.

Se propone que se puede mejorar en los siguientes aspectos:

- "El modulo de custodia debería de estar enlazado con el SCI"
- "Mejorar capacidad de la computadora."
- "Desarrollo de un programa para mecanizar el proceso."

Los materiales asignados presentan problemas ya que no se percibe que sean suficientes para el desarrollo del proceso.

- ÁREA DE INSUMOS.

Los insumos que actualmente se reciben, son todos utilizados por los ejecutores y no presentan ninguna dificultad en su uso.

Únicamente se debe asegurar que el insumo se reciba en el momento requerido, ya que así se mejorara la característica de oportunidad en los insumos recibidos.



3.4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL.

El nivel de satisfacción que los clientes internos poseen acerca de los productos que les brinda el Macroproceso Pagos Internos y Externos, es alto; sin embargo, existen una serie de reclamos y/o recomendaciones para mejorar la característica de oportunidad del producto. Por ejemplo: “*El producto se genera tarde o hasta el siguiente día*”.

Esta característica de oportunidad; es también, la mejora a los insumos que con mayor frecuencia sugieren los ejecutores de los procesos.

En general, el 50% de los encuestados afirman que no existe una adecuada asignación de carga de trabajo en la ejecución de los procesos.

A pesar de que la tecnología de los equipos que se utilizan para ejecutan el proceso es adecuada, existe la necesidad de actualizar el mismo en su característica de rapidez. Además, se requiere que los programas y sistemas informáticos que se utilizan se mejoren o amplíen en sus capacidades.

Los formularios o formas utilizadas durante la operación de los procesos son adecuados, y no existe necesidad de mejorar los ya existentes ni, tampoco, crear otros nuevos.

En el proceso *Administración de Títulos Valores*, específicamente en los subprocesos *Administración de Títulos Valores emitidos por el BCR* y *Custodia de T.V. o Documentos* que generan los productos *Resguardo de T.V. o Documentos* y *T.V. emitidos por el BCR*, respectivamente; se ha identificado oportunidades de mejora del proceso, a través de cambios en la forma de realizar las tareas y en la secuencia de ejecución de las mismas. Esto se evidencia en las sugerencias de modificación de las tareas obtenidas:

- “Unificación del proceso de Colocación de T.V.
- “Automatizar procesos”.
- “Delegación de Autoridad”, etc.

Asimismo, se identificaron posibles mejoras en los procesos *Administración de Títulos Valores emitidos por el BCR y Custodia de T.V. o Documentos*, a través de la eliminación de algunas revisiones, autorizaciones y firmas de documentos en estos procesos.

Los materiales necesarios para ejecutar adecuadamente los procesos de *Administración de Títulos Valores emitidos por el BCR y Custodia de T.V. o Documentos*, en general, presentan problemas; ya que no se reciben los suficientes al momento de ejecutar los procesos. Por tanto, existe una oportunidad de mejora del proceso si la problemática evidenciada por los ejecutores es cierta.

Además, de que se puede aprovechar el criterio de oportunidad, eliminando la repetitividad de procesos, tal es el caso de Custodia que era realizada por dos departamentos de Caja y Valores, pudiendo ser realizado por el Departamento de caja únicamente.

3.4.3 ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PROCESOS PRIORIZADOS.

A continuación se presenta el análisis detallado del proceso Títulos Valores Emitidos por el BCR, el cual está compuesto por tres subprocesos que son:

1. Venta de Títulos Valores.

1.1 Venta de Títulos Valores a Descuento.

1.2 Venta de Títulos Valores a Interés.

2. Amortización y/o Provisión.

3. Liquidación de Títulos Valores.

1.1 Liquidación de Títulos Valores a Descuento.

1.2 Liquidación de Títulos Valores a Interés.

El Análisis detallado del proceso Títulos Valores Emitidos por el BCR, se presenta en cuatro fases: a) Documentación del Proceso (Mapeo), b) Definición de los Índices de Evaluación, c) Tabulación de los Datos de la Simulación, y d) Análisis Detallado del Proceso.

(SITUACIÓN ACTUAL)

PROCESOS PRIORIZADOS

3.4.3.1 DOCUMENTACIÓN DE

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

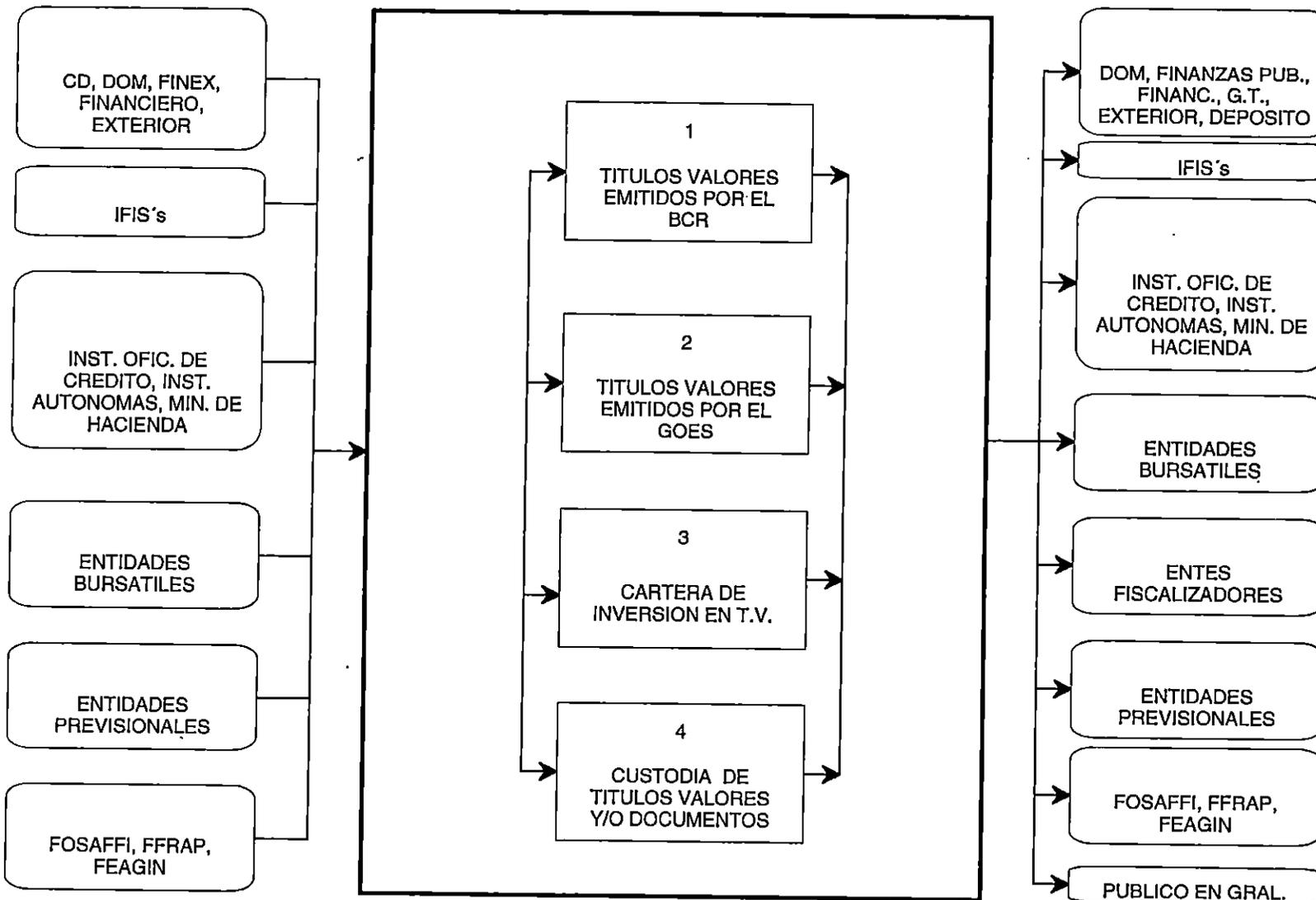
CODIGO: PIE/2

MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.

DUÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERIA

SUB-PROCESO: ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES

NIVEL

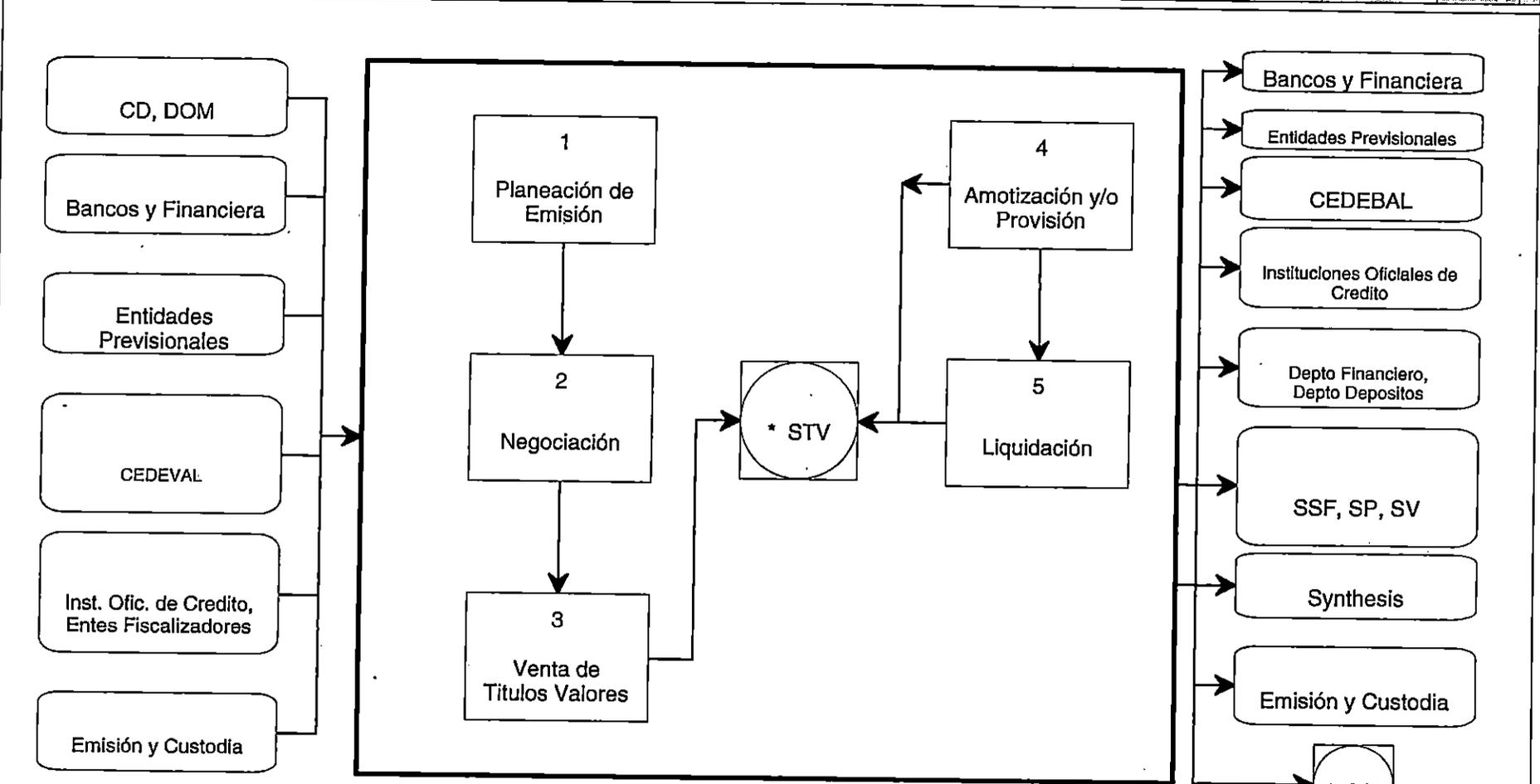


ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACION: Oct./2001
ACTUALIZACION:

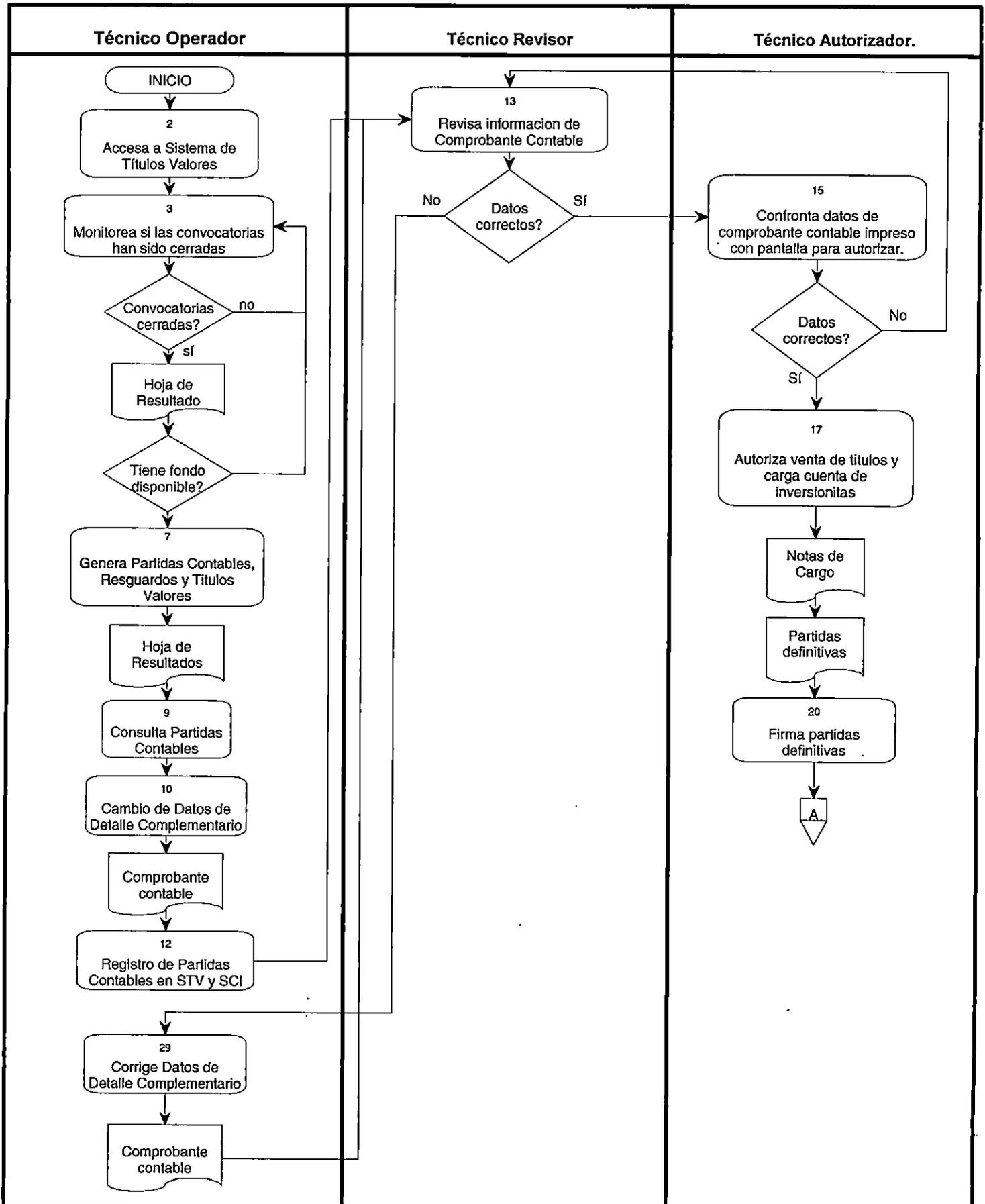


* En este proceso el STV registra automaticamente los movimlentos al SCI para su mayorización.

Nota:
 *2- Se norma por los instructivos: a) Tasa de Descuentos: CEDEL, CENELIBOR, CENELI, utiliza sistema VENTAVAL; b) Tasa de Interes CDP, REDP y BONEMcls: Resolución CD, a traves de colocación direcdta STV.

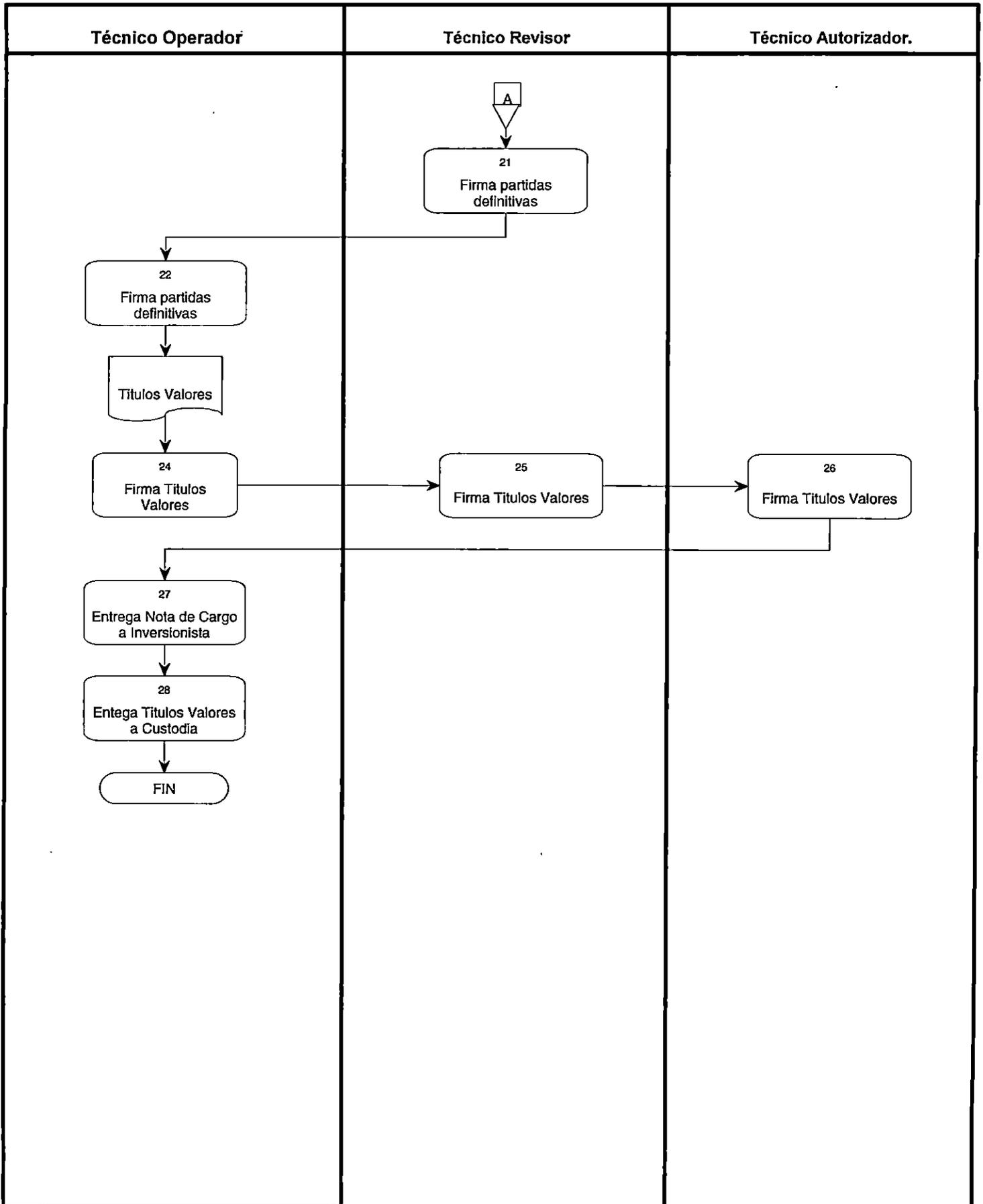
Procedimiento: VENTA DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



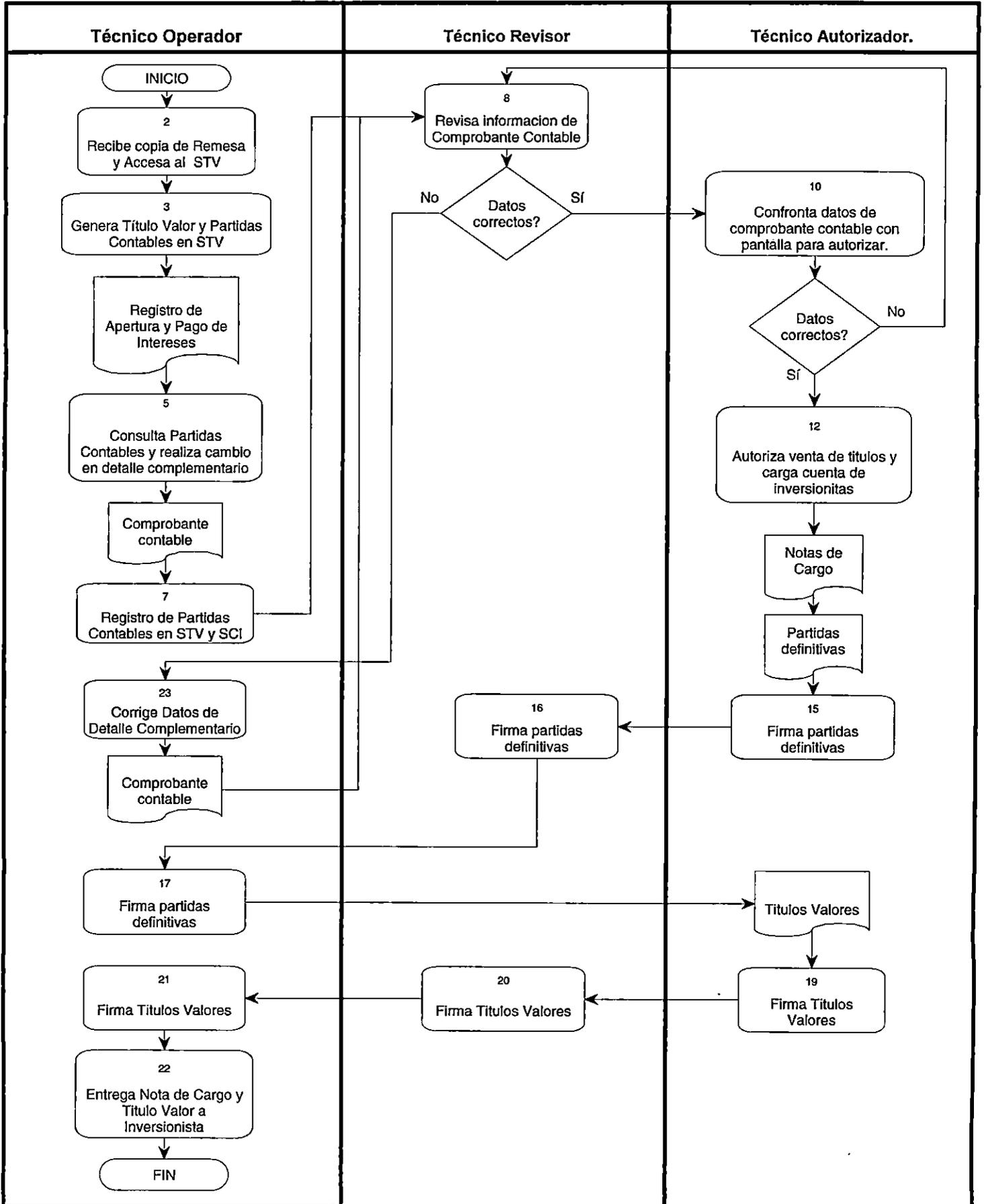
Procedimiento: VENTA DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



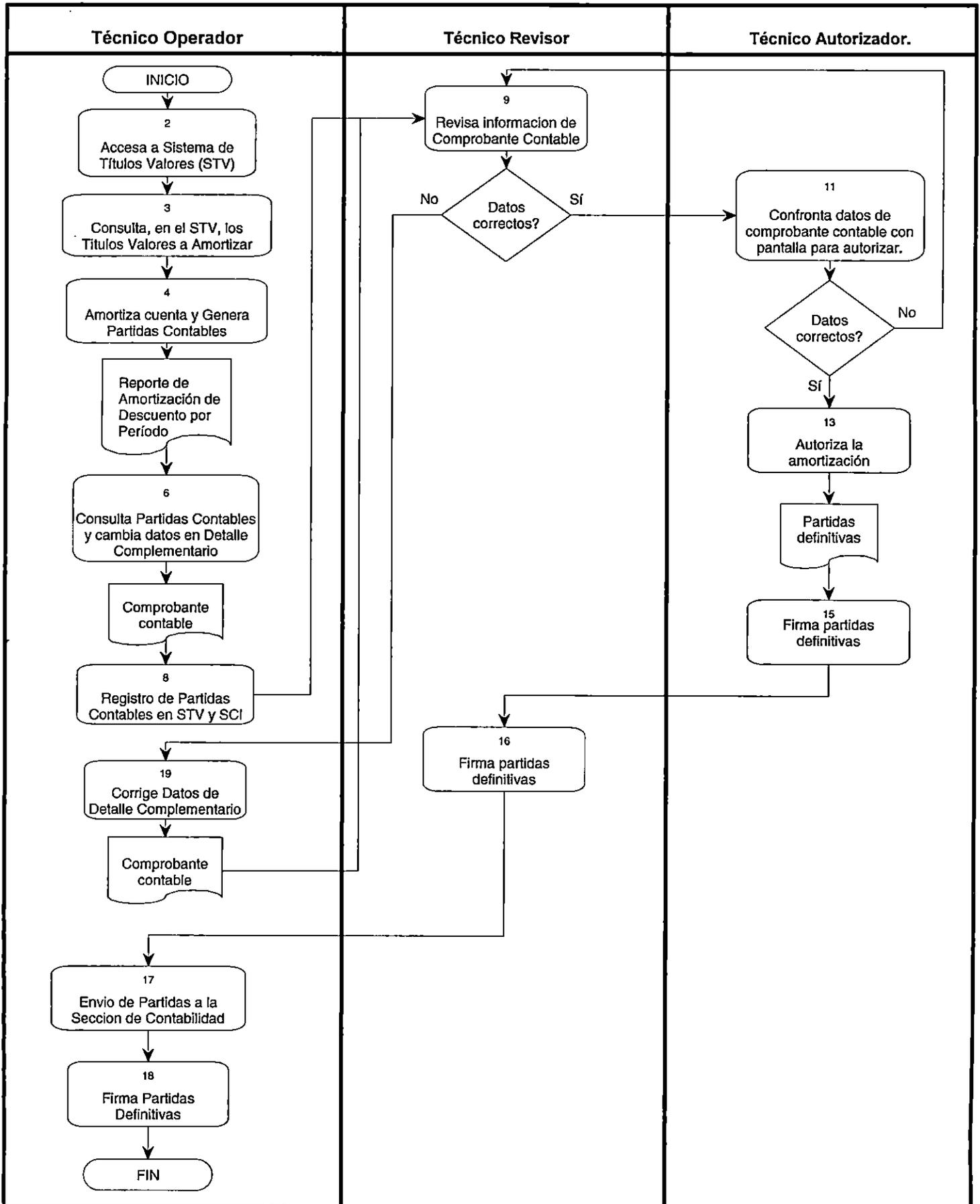
Procedimiento: VENTA DE TITULOS VALORES (A INTERES).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



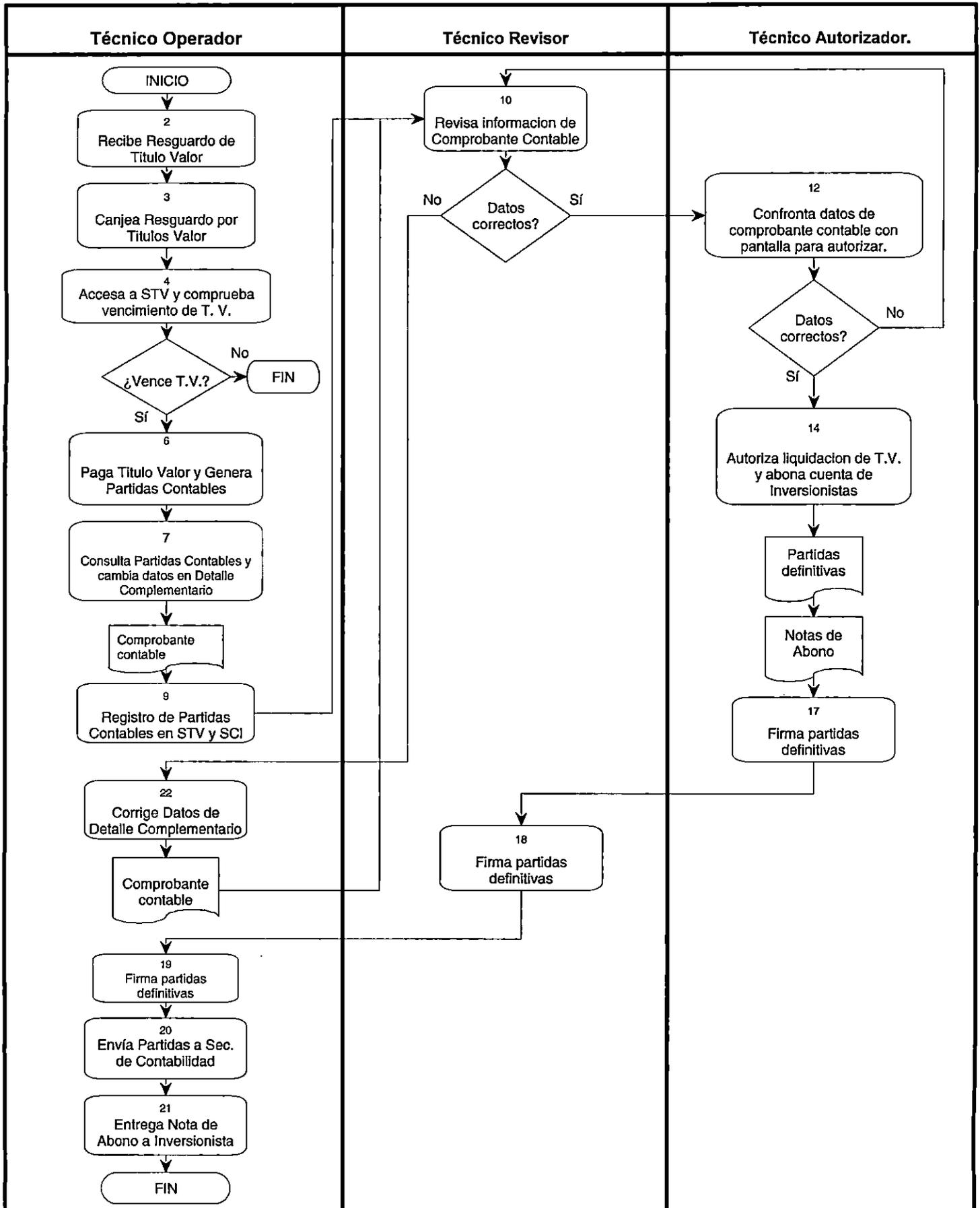
Procedimiento: AMORTIZACION Y/O PROVISION.
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



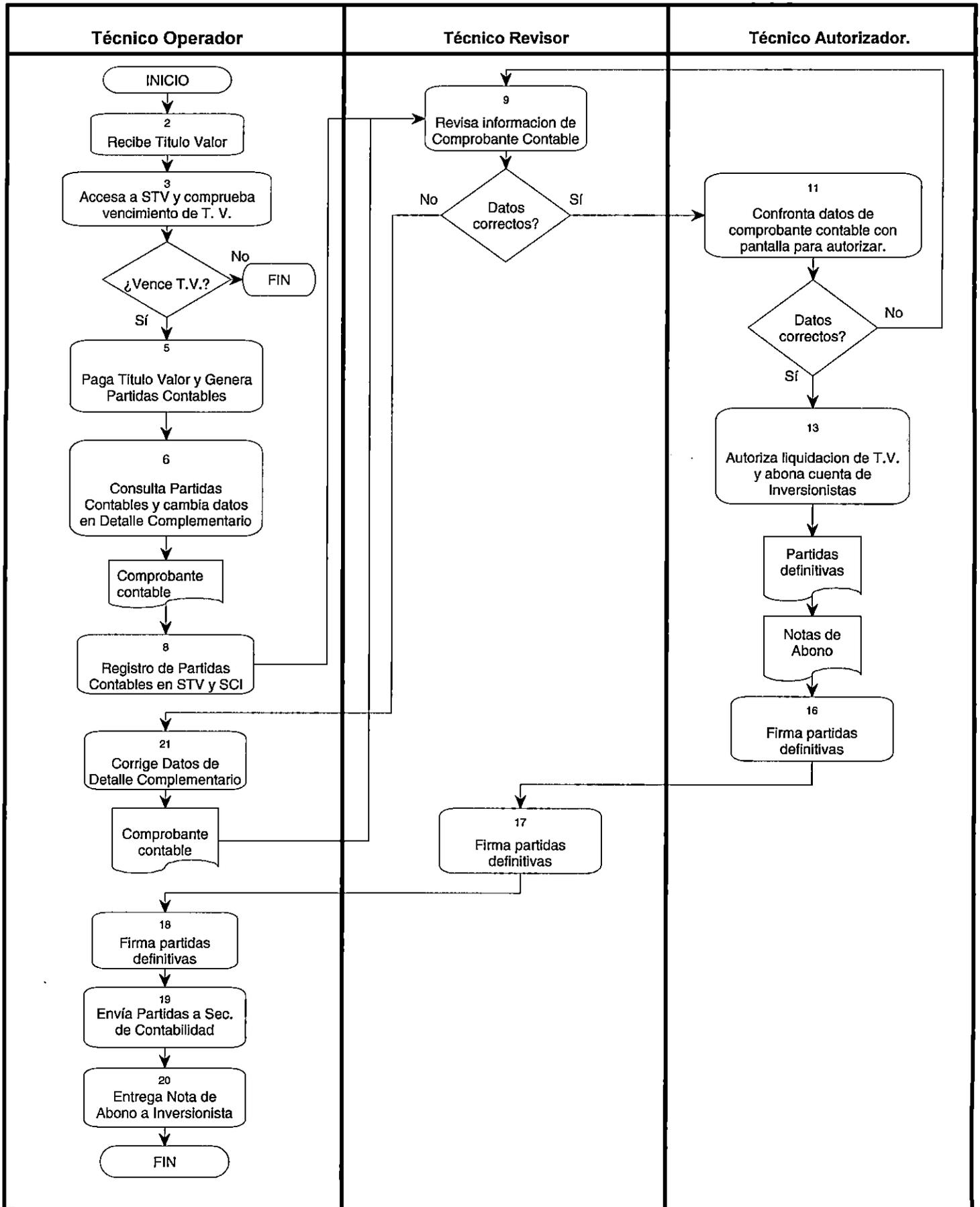
Procedimiento: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



Procedimiento: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES (A INTERES).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



3.4.3.2 Índices para la Evaluación de los procesos.

La evaluación de los resultados de la organización es cada vez más importante en el contexto económico actual. Tradicionalmente, los indicadores utilizados para la medida de los resultados de las empresas han estado basados fundamentalmente en costes. Hoy en día la medición de la gestión de la organización se desarrolla en muchas fases. Entre ellas están: calidad, organizacional, productividad. Esta última área de gestión es la que nos interesa cuando queremos medir los resultados operativos o de efectividad de un proceso.

Para poder medir apropiadamente los resultados de los procesos, es necesario establecer los indicadores claves que nos darán la pauta de medición y análisis necesario para poder realizar el rediseño efectivo de los procesos.

Los índices propuestos que se presentan en la tabla siguiente, han sido diseñados para que puedan utilizarse con cualquier tipo de análisis cuantitativo que se desee aplicar para analizar un proceso; y se enfoca en analizar, en una forma cuantitativa, las dos partes fundamentales de los procesos: a) los recursos que intervienen en la ejecución del proceso, y b) las actividades que forman o componen el proceso. Se incorporan, además, índices para analizar el proceso global; es decir, para analizar los subprocesos en una forma integrada (Índices Globales).

ÍNDICES DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

INDICES GLOBALES		
No	NOMBRE	DEFINICIÓN, PROPÓSITO Y FORMULA DE CALCULO
1	Costo Total de Proceso	<p>Costo total de ejecución del proceso en un periodo determinado, con el objeto de conocer cuando cuesta la ejecución del proceso y poder prorratear ese costo entre el total de productos generados</p> $C_{SubP1} + C_{SubP2} + \dots + C_{SubPn}$ <p>C_{SubP1}: Costo del Subproceso 1.</p>
2	Total de Horas-hombre requeridas	<p>Total de horas hombre necesarias para ejecutar el proceso, con el objeto de conocer el nivel de esfuerzo y utilización del recurso humano involucrado en la ejecución del proceso.</p> $Hr - Hh_{SP1} + Hr - Hh_{SP2} + \dots + Hr - Hh_{SPn}$ <p>$Hr - Hh_{SP1}$: Horas-Hombre del subproceso.</p>
3	Productividad del Proceso	<p>Razón de la generación de productos por unidad de tiempo, con el objeto de conocer la capacidad de generación (productividad) o de respuesta de un proceso.</p> $(NE \times NPc) / Tc$ <p>NE: Número de Ejecuciones del Proceso. Tc: Tiempo de Corrida. NPc: Numero de productos por corrida.</p>
INDICES DEL RECURSO HUMANO		
No	NOMBRE	DEFINICIÓN, PROPÓSITO Y FORMULA DE CALCULO
4	Horas / hombre utilizadas	<p>Número de hr/hm por recurso humano que son utilizadas para la ejecución del proceso, con el objeto de identificar el nivel de esfuerzo individual de cada uno de los recursos disponibles.</p> $Hr - Hh$
5	Costo Total del recurso	<p>Costo del recurso humano específico asignado al proceso por la utilización del mismo para la ejecución del proceso, con el objeto de identificar el nivel costos de cada uno de los recursos disponibles.</p> $(Hr - Hh_{A1} + Hr - Hh_{A2} + \dots + Hr - Hh_{An}) \times C_{Hr-Hh}$ <p>$Hr - Hh_{A1}$: Horas-Hombre dedicadas en realizar la Actividad 1. C_{Hr-Hh}: Costo del recurso humano por hora (salario + prestaciones)</p>
INDICES DE LA ACTIVIDAD		
No	NOMBRE	DEFINICIÓN, PROPÓSITO Y FORMULA DE CALCULO
6	Costo por Actividad / Subproceso	<p>Es el costo de realizar una actividad o un procedimiento específico, con el objeto de conocer la participación que tiene dicha actividad en los costos globales.</p> C_{SubPn}
7	Horas / hombre por actividad / Subproceso	<p>Es el esfuerzo total involucrado en realizar una actividad o un procedimiento específico, con el objeto de conocer la cantidad de recurso humano que requiere la actividad.</p> $Hr - Hh_{SPn}$

Para realizar la medición del procesos Administración de los Títulos Valores Emitidos por el BCR a través de los índices propuestos, se hace uso del Software de Modelación y Simulación de Procesos, *Scitor Process Charter*. Debido a que el software genera una base de datos a partir de la corrida o simulación del proceso y que existen datos que permiten ampliar el análisis de los procesos, se definen a continuación una serie de indicadores; para que puedan aplicarse cuando se utilice un software de simulación como el *Process Charter*.

OTROS ÍNDICES DE EVALUACIÓN A UTILIZAR CON EL *PROCESS CHATER*⁶

INDICES DEL RECURSO HUMANO		
No	NOMBRE	DEFINICIÓN Y PROPÓSITO
8	# de Bloqueo de Actividades	Número de veces en que un insumo o producto interno es bloqueado en su flujo debido a la falta de disponibilidad de recurso humano, para identificar el número de productos en espera de ejecución.
9	Horas hombre no utilizadas	Número de hr/hm por recurso que pueden estar disponibles para la ejecución del proceso y que no son utilizadas, con el objeto de conocer el tiempo disponible para la realización de otras actividades o evidenciar posibles distribuciones de carga de trabajo deficientes.
10	Costo no utilizado	Es el costo asignado al recurso humano que no ha sido utilizado en la ejecución del proceso debido a que se encuentra en espera. Tiene el objeto de medir, desde el punto de vista de costo, las horas hombre no utilizadas en el proceso por un tipo de recurso humano que participa en el proceso.
INDICES DE LA ACTIVIDAD		
No	NOMBRE	DEFINICIÓN Y PROPÓSITO
11	Espera de los productos / insumos en ser procesados	Tiempo que tienen que sufrir los insumos /productos para esperar en ser procesados por el recurso humano asignado a la actividad, con el objeto de identificar retrasos y posibles cuellos de botella asignados a una actividad.

⁶ Estos datos se obtienen directamente de la base de datos del *Process Charter* por lo que no se presentan sus fórmulas de cálculo.

Para poder realizar la simulación del proceso es necesario incorporar, a la base de datos del programa, los requerimientos de información del mismos y para poder obtenerlos, se diseñó y utilizó el Formulario para el Análisis Detallado de los Procesos que se presenta en el Anexo 8. Asimismo, es necesario incorporar ciertos datos para la configuración de la corrida o simulación inicial del software (datos de corrida inicial).

La datos de corrida inicial que se utilizan para configurar la simulación en el *Process Charter* son:

DATOS DE CORRIDA INICIAL	CONCEPTO
Número de Ejecuciones del proceso.	Se refiere al número de veces que el procesos o subproceso se realiza o ejecuta en una simulación.
Número de Productos por Corrida.	Se refiere al número de productos que genera el proceso por cada ejecución del mismo durante la simulación.
Tiempo de Simulación.	Se refiere al tiempo total de la simulación del proceso; al cual corresponden los datos que genera el software.

(SITUACION ACTUAL)

PROCESOS PRIORIZADOS

3.4.3.3 TABULACION DE DATOS DE SIMULACION DE

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR A DESCUENTO

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Venta de Titulos Valores Emitidos por el BCR (descuento)
Numero de Ejecuciones del Proceso:	3 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	10 por corrida
Costo Total:	\$ 43
Tiempo de Corrida	5h 23m
Total de Horas Hombre:	6h 30m
Productividad	5.57prod/hora (10.77min/prod)

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no-utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	7	54%	2.7	42%	\$ 16	37%	1.67	25%	\$ 10	22%
2	Técnico Revisor	3	23%	1.81	28%	\$ 11	26%	2.58	39%	\$ 16	36%
3	Técnico Autorizador	3	23%	1.99	31%	\$ 16	37%	2.38	36%	\$ 19	42%
TOTAL		13		6.5 Hr/h		\$ 43		6.63 Hr/h		\$ 45	

Conversión de Minutos a Horas = (1m / 60m/Hr)

Ejemplo: 6 hr 30 m → 30 m / 60 m/Hr = 0.5 Hr
 6 Hr + 0.5 Hr = 6.5 Hr.

Nota: Esta conversión se utilizara en todas las tablas para los cálculos de Tiempos de Corrida, Total de Horas hombre.

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES A DESCUENTO.

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD (Situacion Actual)

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos / insumos en ser procesados			
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima	
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
2	Accesa a Sistema de Títulos Valores	2	\$ 0	0%	4.5	m	1%	0m	0m	0m
3	Monitorea si las convocatorias han sido cerradas	3	\$ 1	2%	5.5	m	1%	0m	0m	0m
4	Convocatorias cerradas?	4	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
5	Hoja de Resultado	5	\$ 0	0%	4.1	m	1%	0m	0m	0m
6	Tiene fondo disponible?	6	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
7	Genera Partidas Contables, Resguardos y Títulos Valores	7	\$ 2	5%	24.9	m	6%	0m	0m	0m
8	Hoja de Resultados	8	\$ 0	0%	3.9	m	1%	0m	0m	0m
9	Consulta Partidas Contables	9	\$ 1	2%	8	m	2%	0m	0m	0m
10	Cambio de Datos de Detalle Complementario	10	\$ 5	12%	48.2	m	12%	0m	0m	0m
11	Comprobante contable	11	\$ 1	2%	7.8	m	2%	21.7m	7.23m	21.7m
12	Registro de Partidas Contables en STV y SCI	12	\$ 0	0%	2.3	m	1%	0.2m	0.07m	0.2m
13	Revisa informacion de Comprobante Contable	13	\$ 8	19%	1.3	hr	20%	21.9m	5.47m	21.9m
14	Datos correctos?	14	\$ 0	0%	0	m	0%			
15	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	15	\$ 5	12%	39.5	m	10%	18.9m	6.3m	18.9m
16	Datos correctos?	16	\$ 0	0%	0	m	0%			
17	Notas de Cargo	18	\$ 1	2%	4.2	m	1%			
18	Partidas definitivas	19	\$ 6	14%	43	m	11%	1h	20m	1h
19	Firma partidas definitivas	20	\$ 3	7%	20.4	m	5%	3.6m	1.2m	3.6m
20	Corrige Datos de Detalle Complementario	29	\$ 0	0%	3.4	m	1%	26.8m	26.8m	26.8m
21	Comprobante contable	30	\$ 0	0%	1.7	m	0%			
22	Firma partidas definitivas	21	\$ 2	5%	18	m	5%	7.9m	2.63m	7.9m
23	Firma partidas definitivas	22	\$ 2	5%	19.2	m	5%	4.3m	1.43m	4.3m
24	Títulos Valores	23	\$ 2	5%	19.6	m	5%	0m	0m	0m
25	Firma Títulos Valores	24	\$ 1	2%	9.4	m	2%	0m	0m	0m
26	Firma Títulos Valores	25	\$ 1	2%	8.6	m	2%	1h	20m	1h
27	Firma Títulos Valores	26	\$ 1	2%	10	m	2%	10m	3.33m	10m
28	Entega Títulos Valores a Custodia	27	\$ 0	0%	0.3	m	0%	2.3m	0.77m	2.3m
29	FIN	31	\$ 0	0%	0	m	0%	3h 57.6m	1h 19.2m	2h 6.3m
30	Autoriza venta de títulos y carga cuenta de inversionistas	17	\$ 0	0%	2.6	m	1%	0m	0m	0m
31	Entrega Nota de Cargo a Inversionista	28	\$ 0	0%	0.3	m	0%	0m	0m	0m
TOTAL			\$ 43	100%	6.5 Hr	100%				

Situación actual

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR A INTERES

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Venta de Titulos Valores Emitidos por el BCR a Interes
Numero de Ejecuciones del Proceso:	1 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	1 por corrida
Costo Total:	\$ 8
Tiempo de Corrida	1h 2m
Total de Horas Hombre:	1h 2m
Productividad	0.81 prod/hr (74 min/prod)

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	0	0%	0.7	58%	\$ 4	50%	0.5	21%	\$ 3	19%
2	Técnico Revisor	0	0%	0.2	17%	\$ 1	13%	1	42%	\$ 6	38%
3	Técnico Autorizador	0	0%	0.3	25%	\$ 3	38%	0.9	38%	\$ 7	44%
TOTAL		0		1.2 Hr/h		\$ 8		2.4 Hr/h		\$ 16	

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A INTERES)

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos / insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
2	Recibe copia de Remesa y Accesa al STV	2	\$ 1	13%	3.2 m	4%	0 m	1 m	2 m
3	Genera Título Valor y Partidas	3	\$ 2	25%	15 m	21%	0 m	0 m	0 m
4	Registro de Apertura y Pago de Intereses	4	\$ 0	0%	3.1 m	4%	0 m	0 m	0 m
5	Consulta Partidas Contables y realiza	5	\$ 1	13%	5.7 m	8%	0 m	0 m	0 m
6	Comprobante contable	6	\$ 0	0%	2.1 m	3%	0 m	0 m	0 m
7	Registro de Partidas Contables en STV	7	\$ 0	0%	3.4 m	5%	0 m	0 m	0 m
8	Revisa informacion de Comprobante Contable	8	\$ 1	13%	8.7 m	12%	0 m	0 m	0 m
9	Datos correctos?	9	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
10	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	10	\$ 1	13%	4.8 m	7%	0 m	0 m	0 m
11	Datos correctos?	11	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
12	Notas de Cargo	13	\$ 0	0%	2.2 m	3%	0 m	0 m	0 m
13	Partidas definitivas	14	\$ 0	0%	3.2 m	4%	0 m	0 m	0 m
14	Firma partidas definitivas	15	\$ 0	0%	0.6 m	1%	0 m	0 m	0 m
15	Corrige Datos de Detalle	23	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
16	Comprobante contable	24	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
17	Firma partidas definitivas	16	\$ 0	0%	1 m	1%	0 m	0 m	0 m
18	Firma partidas definitivas	17	\$ 0	0%	1.8 m	3%	0 m	0 m	0 m
19	Titulos Valores	18	\$ 1	13%	5 m	7%	0 m	0 m	0 m
20	Firma Titulos Valores	19	\$ 0	0%	0.5 m	1%	0 m	0 m	0 m
21	Firma Titulos Valores	20	\$ 0	0%	1.9 m	3%	0 m	0 m	0 m
22	Firma Titulos Valores	21	\$ 0	0%	1 m	1%	0 m	0 m	0 m
23	Entrega Nota de Cargo y Titulo Valor a Inversionista	22	\$ 0	0%	4.9 m	7%	0 m	0 m	0 m
24	FIN	25	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
25	Autoriza venta de titulos y carga cuenta de inversionistas	12	\$ 0	0%	2.5 m	3%	0 m	0 m	0 m
TOTAL			\$ 8	100%	1.2 Hr	100%			

SUBPROCESO: AMORTIZACIÓN DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR

Situación actual

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Amortización de Titulos Valores Emitidos por el BCR.
Numero de Ejecuciones del Proceso:	15 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	1 por corrida
Costo Total:	\$ 37
Tiempo de Corrida	5h 18m
Total de Horas Hombre:	7h 27.4m
Productividad del procesod:	2,83 prod/hr (21,20 min/prod)

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	33	100%	4.09	55%	\$ 20	54%	0.21	4%	\$ 1	4%
2	Técnico Revisor	0	0%	1.46	20%	\$ 7	19%	2.84	52%	\$ 14	52%
3	Técnico Autorizador	0	0%	1.91	26%	\$ 10	27%	2.4	44%	\$ 12	44%
TOTAL		33		7.46 Hr/h		\$ 37		5.45 Hr/h		\$ 27	

SUBPROCESO: AMORTIZACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR

TABLA DE ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

# Activ.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad			Espera de los Productos / insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	m	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0	m	0%			
2	Accesa a Sistema de Títulos Valores (STV)	2	\$ 1	3%	11.9	m	3%	20h 43.5m	1h 22.9m	3h 32.9m
3	Consulta, en el STV, los Títulos Valores a Amortizar	3	\$ 1	3%	11.8	m	3%	0m	0m	0m
4	Consulta Partidas Contables y cambia datos en Detalle Complementario	6	\$ 6	16%	68.3	m	15%	0m	0m	0m
5	Comprobante contable	7	\$ 2	5%	22	m	5%	0m	0m	0m
6	Registro de Partidas Contables en STV y SCI	8	\$ 2	5%	23.6	m	5%	5.9m	0.39m	2m
7	Revisa informacion de Comprobante Contable	9	\$ 6	16%	67.4	m	15%	1h	4m	1h
8	Datos correctos?	10	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
9	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	11	\$ 3	8%	37.4	m	8%	0m	0m	0m
10	Datos correctos?	13	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
11	Partidas definitivas	14	\$ 2	5%	29.5	m	7%	0m	0m	0m
12	Firma partidas definitivas	15	\$ 1	3%	11.7	m	3%	0m	0m	0m
13	Corrige Datos de Detalle	19	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
14	Comprobante contable	20	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
15	Firma partidas definitivas	16	\$ 2	5%	20.2	m	5%	0m	0m	0m
16	Firma partidas definitivas	17	\$ 2	5%	23.8	m	5%	1h 46.7m	7.11m	1h 17m
17	Envio de Partidas a la Seccion de Contabilidad	18	\$ 0	0%	1.5	m	0%	14.5m	0.97m	14.5m
18	FIN	21	\$ 0	0%	0	m	0%	23h 50.6m	1h 35.37m	3h 32.9m
19	Amortiza cuenta y Genera Partidas Contables	4	\$ 4	11%	45.1	m	10%	0m	0m	0m
20	Reporte de Amortización de Descuento por Período	28	\$ 3	8%	37.5	m	8%	0m	0m	0m
21	Autoriza la amortización	13	\$ 3	8%	37.5	m	8%	0m	0m	0m
TOTAL			\$ 37	100%	7.46 Hr		100%			

Situación actual

SUBPROCESO: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR A DESCUENTO

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Liquidacion de Titulos Valores (a descuento)
Numero de Ejecuciones del Proceso:	3 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	10 por corrida
Costo Total:	\$ 54
Tiempo de Corrida	6h 17m
Total de Horas Hombre:	8h 8m
Productividad	4.77 prod/hr (12.58 min/prod)

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	4	33%	3.75	47%	\$ 23	43%	1.5	19%	\$ 9	17%
2	Técnico Revisor	7	58%	1.8	22%	\$ 11	20%	3.48	45%	\$ 21	40%
3	Técnico Autorizador	1	8%	2.51	31%	\$ 20	37%	2.75	36%	\$ 22	42%
TOTAL		12		8.06	Hr/h	\$ 54		7.73	Hr/h	\$ 52	

SUBPROCESO: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO)

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos/ Insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
2	Recibe Resguardo de Titulo Valor	2	\$ 1	2%	7 m	1%	3h 3.4m	1h 1.13m	2h 0.9m
3	Accesa a STV y comprueba vencimiento de T. V.	4	\$ 1	2%	7.4 m	2%	0m	0m	0m
4	¿Vence T.V.?	5	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
5	Paga Titulo Valor y Genera Partidas Contables	6	\$ 3	6%	34.5 m	7%	0m	0m	0m
6	Consulta Partidas Contables y cambia datos en Detalle Complementario	7	\$ 7	13%	1.13 hr	14%	0m	0m	0m
7	Comprobante contable	8	\$ 1	2%	13.6 m	3%	11.8m	3.93m	11.8m
8	Registro de Partidas Contables en STV y SCI	9	\$ 1	2%	9.4 m	2%	0m	0m	0m
9	Revisa informacion de Comprobante Contable	10	\$ 7	13%	1.18 hr	15%	1h	20m	1h
10	Datos correctos?	11	\$ 0	0%	0 m	0%	28.5m	9.5m	15m
11	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	12	\$ 5	9%	39.6 m	8%	0m	0m	0m
12	Datos correctos?	13	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
13	Partidas definitivas	15	\$ 7	13%	55 m	11%	0m	0m	0m
14	Notas de Abono	16	\$ 2	4%	17.2 m	4%	1h	20m	1h
15	Firma partidas definitivas	17	\$ 4	7%	31.8 m	7%	0m	0m	0m
16	Corrige Datos de Detalle	22	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
17	Comprobante contable	23	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
18	Firma partidas definitivas	18	\$ 4	7%	40 m	8%	23m	7.67m	17.4m
19	Firma partidas definitivas	19	\$ 3	6%	34.6 m	7%	14.1m	4.7m	14.1m
20	Envía Partidas a Sec. de Contabilidad	20	\$ 0	0%	0.3 m	0%	0m	0m	0m
21	FIN	25	\$ 0	0%	0 m	0%	6h 20.8m	2h 6.93m	3h 27.7m
22	Autoriza liquidacion de T.V. y abona cuenta de Inversionistas	14	\$ 1	2%	8.4 m	2%	0m	0m	0m
23	Entrega Nota de Abono a Inversionista	21	\$ 0	0%	0.3 m	0%	0m	0m	0m
24	Canjea Resguardo por Titulos Valor	3	\$ 5	9%	50 m	10%	0m	0m	0m
25	FIN	24	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
TOTAL			\$ 54	100%	8.06 Hr	100%			

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR A INTERÉS

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Liquidación de Títulos Valores (a interés)
Numero de Ejecuciones del Proceso:	1 vez en el día
Numero de Productos por corrida:	1 por corrida
Costo Total:	\$ 4
Tiempo de Corrida	32.6m
Total de Horas Hombre:	32.6m
Productividad	1.85 prod/hr (32.4 min/hr)

TABLA DE ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	0	0%	0.29	55%	\$ 2	50%	0.25	23%	\$ 1	14%
2	Técnico Revisor	0	0%	0.08	15%	\$ 1	25%	0.46	42%	\$ 3	43%
3	Técnico Autorizador	0	0%	0.16	30%	\$ 1	25%	0.38	35%	\$ 3	43%
TOTAL		0		0.53	Hr/h	\$ 4		1.09	Hr/h	\$ 7	

SUBPROCESO: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES (A INTERES)

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos / insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
2	Recibe Titulo Valor	2	\$ 0	0%	4 m	13%	0	0	0
3	Accesa a STV y comprueba vencimiento	3	\$ 0	0%	2 m	6%	0	0	0
4	¿Vence T.V.?	4	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
5	Paga Titulo Valor y Genera Partidas Contables	5	\$ 1	25%	5.3 m	17%	0	0	0
6	Consulta Partidas Contables y cambia datos en Detalle Complementario	6	\$ 0	0%	3 m	9%	0	0	0
7	Comprobante contable	7	\$ 0	0%	1.4 m	4%	0	0	0
8	Registro de Partidas Contables en STV y SCI	8	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
9	Revisa informacion de Comprobante Contable	9	\$ 0	0%	4.1 m	13%	0	0	0
10	Datos correctos?	10	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
11	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	11	\$ 0	0%	2.5 m	8%	0	0	0
12	Datos correctos?	12	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
13	Partidas definitivas	14	\$ 0	0%	1.4 m	4%	0	0	0
14	Notas de Abono	15	\$ 0	0%	1.8 m	6%	0	0	0
15	Firma partidas definitivas	16	\$ 0	0%	0.7 m	2%	0	0	0
16	Corrige Datos de Detalle	21	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
17	Comprobante contable	22	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
18	Firma partidas definitivas	17	\$ 0	0%	1.2 m	4%	0	0	0
19	Firma partidas definitivas	18	\$ 0	0%	2 m	6%	0	0	0
20	Envía Partidas a Sec. de Contabilidad	19	\$ 0	0%	0.1 m	0%	0	0	0
21	FIN	24	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
22	Autoriza liquidacion de T.V. y abona cuenta de Inversionistas	13	\$ 0	0%	3 m	9%	0	0	0
23	Entrega Nota de Abono a Inversionista	20	\$ 0	0%	0.1 m	0%	0	0	0
24	FIN	23	\$ 0	0%	0 m	0%	0	0	0
TOTAL:			\$ 4	100%	0.53 Hr	100%			

SITUACIÓN ACTUAL

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR

TABLA SUMARIO GLOBAL DEL PROCESO.

TABLA SUMARIO DE DATOS	NOMBRE DEL PROCESO					TOTALES
	Venta de T.V. a Descuento	Venta de T.V. a Interés	Amortización de T.V.	Liquidación de T.V. a Descuento	Liquidación de T.V. a Interés	
Proceso:	3 veces en el día	1 veces en el día	15 veces en el día	3 veces en el día	1 veces en el día	-----
Numero de Productos por corrida:	10 por corrida	1 por corrida	1 por corrida	10 por corrida	1 por corrida	-----
Costo Total:	\$ 43	\$ 8	\$ 37	\$ 54	\$ 4	\$ 146
Tiempo de Corrida	5h 23m	1h 23m	5h 18m	6h 17m	32.6 m	
Total de Horas Hombre:	6h 30m	1h 23m	7h 27.4m	8h 8m	32.6 m	23h 51 m
Productividad	5.57 prod/hora	0.81 prod/hora	2.83 prod/hora	4.77 prod/hora	1.85 prod/hora	3.17 prod/hora (Prom)
Productividad	10.77 min/prod	74 min/prod	21.2 min/prod	12.58 min/prod	32.4 min/prod	30.19 min/prod (Prom)

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO GLOBAL DEL PROCESO

#	PROCESOS	Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Ventas de T.V. A DESCUENTO	6.43	27%	\$ 43	29%	6.63	30%	\$ 45	33%
2	Ventas de T.V. A INTERÉS	1.23	5%	\$ 8	5%	1.03	5%	\$ 6	4%
3	Amortización de T.V.	7.46	31%	\$ 37	25%	5.45	25%	\$ 27	20%
4	Liquidación de T.V. A DESCUENTO	8.06	34%	\$ 54	37%	7.73	35%	\$ 52	38%
5	Liquidación de T.V. A INTERÉS	0.53	2%	\$ 4	3%	1.09	5%	\$ 7	5%
TOTAL		23.71 Hr/h		\$ 146		21.93 Hr/h		\$ 137	

3.4.3.4 Análisis del Proceso Títulos Valores Emitidos por el BCR.

SUBPROCESO : VENTA DE TÍTULOS VALORES.

A. A DESCUENTO.

El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 3 ejecuciones del proceso diario y un total de 10 productos por corrida, es de \$ 43.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 5hr y 23m en el cual se consumen un total de 6.5 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 5.57 prod/hr (10.8 min/prod).

Las actividades “Cambio de datos en detalle complementario”, “Revisa información de comprobante contable”, “confronta datos de comprobante contable” e “imprime partidas definitivas” comprenden el 57% de los costos de ejecución del proceso (\$24).

En la ejecución del proceso, el Técnico Operador fue bloqueado en el desarrollo de sus actividades en un total de 7 veces (54%) de un total de 13 interrupción en la ejecución del proceso.

Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 2.67 hr. equivalentes al 42% del total del esfuerzo (6.43 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso, comprende el 37% del costo, al igual que el Técnico Autorizados.

El recurso menos utilizado es el Técnico Revisor ya que muestra un total de 2.58 hr/h no utilizadas en la ejecución del proceso, a un costo de \$ 16.00

El total de horas no utilizadas por el recurso Técnico Revisor (2.58 hr.) corresponde al 145% del total de horas utilizadas; por lo que pasa un 59% del total del tiempo sin ser usado en la ejecución del proceso.

El proceso de firma de los documentos generados por parte de los tres niveles de ejecución (Operador, Revisor y Autorizador) tiene un total de uso de recurso equivalente a 1.1 hr. (17 %) y un costo total de \$ 7.00 (16 %).

Existe un total de 6 actividades en las cuales se realizan firmas de documentos por parte de los tres niveles de ejecución del proceso; lo cual genera una serie de “regresos” en el flujo.

B. A INTERES.

El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 1 ejecución del proceso diario y 1 productos por corrida, es de \$ 8.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 1hr y 13m en el cual se consumen un total de 1.2 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 0.81 prod/hr (74 min/prod).

Las actividades “Recibe Copia de remesa”, “Genera Título Valor y partidas”, “Revisa información de comprobante contables”, “confronta datos de comprobante contable” e “imprime Títulos Valores” comprenden el 90% de los costos de ejecución del proceso (\$7).

En la ejecución del proceso ningún recurso utilizado es bloqueado en el desarrollo de sus actividades.

Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 0.71 hr. equivalentes al 58% del total del esfuerzo (1.23 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso, comprende el 50% del costo.

El recurso menos utilizado es el Técnico Autorizador ya que muestra un total de costo no utilizado de \$ 7.00, equivalentes al 44% del tiempo no utilizado en la ejecución del proceso.

El total de horas no utilizadas por el recurso Técnico Revisor (1.03 hr.) corresponde al 500% del total de horas utilizadas; por lo que pasa un 84% del total del tiempo sin ser usado en la ejecución del proceso.

El proceso de firma de los documentos generados por parte de los tres niveles de ejecución (Operador, Revisor y Autorizador) tiene un total de uso de recurso equivalente a 6.8 m (9.4 %).

Existe un total de 6 actividades en las cuales se realizan firmas de documentos por parte de los tres niveles de ejecución del proceso; lo cual genera una serie de "regresos" en el flujo.

SUBPROCESO : AMORTIZACIÓN Y/O PROVISIÓN.

El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 15 ejecuciones diarias del proceso y 1 producto por corrida, es de \$ 37.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 5 hr y 18 m en el cual se consumen un total de 7.46 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 2.83 prod/hr (21.2 min/prod).

Las actividades “Consulta partidas contables”, “Revisa información de comprobante” y “amortiza cuentas y genera partidas” comprenden el 43% de los costos de ejecución del proceso (\$16.00) y representa un tiempo de 3.01 hr (40%).

En la ejecución del proceso, el Técnico Revisor fue bloqueado en el desarrollo de sus actividades en un total de 33 veces (100%) de un total de 33 interrupción en la ejecución del proceso.

En el uso de los recursos, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 4.09 hr. equivalentes al 55% del total del esfuerzo (7.46 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso, comprende el 54% del costo.

El recurso menor utilizado es el Técnico Revisor ya que muestra un total de 2.84 hr/h (52%) no utilizadas en la ejecución del proceso, a un costo de \$ 14.00

El total de horas no utilizadas por el recurso Técnico Revisor (2.84 hr.) corresponde al 194% del total de horas utilizadas por este recurso; por lo que pasa un 66% del total del tiempo sin ser usado en la ejecución del proceso.

El proceso de firma de los documentos generados por parte de los tres niveles de ejecución (Operador, Revisor y Autorizador) tiene un total de uso de recurso equivalente a 55m (12 %) y un costo total de \$ 5.00 (13.5%).

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES

A DESCUENTO.

El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 3 ejecuciones del proceso diario y un total de 10 productos por corrida, es de \$ 54.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 6 hr y 17m en el cual se consumen un total de 8.13 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 4.77 prod/hr (12.5 min/prod).

Las actividades que comprenden el 48% de los costos de ejecución del procedimiento son : Consulta de partidas contables, Revisa información de comprobantes, Impresión de Partidas definitivas y Canjea Resguardo por títulos valores.

En la ejecución del proceso, el Técnico Revisor fue bloqueado en el desarrollo de sus actividades en un total de 7 veces (58%) de un total de 12 interrupción en la ejecución del proceso.

En el uso de los recursos, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 3.75 hr. Equivalentes al 47% del total del esfuerzo (Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso, comprende el 43% del costo.

En cambio el recurso menor utilizado es el Técnico Revisor ya que muestra un total de 3.48 hr/h no utilizadas en la ejecución del proceso, a un costo de \$ 21.00

El total de horas no utilizadas por el recurso Técnico Revisor (3.48 hr.) corresponde al 193% del total de horas utilizadas; por lo que pasa un 69% del total del tiempo sin ser usado en la ejecución del proceso.

El proceso de firma de los documentos generados por parte de los tres niveles de ejecución (Operador, Revisor y Autorizador) tiene un total de uso de recurso equivalente a 1.8 hr. (22 %) y un costo total de \$ 11.00 (20%).

B. A INTERES

El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 1 ejecución del proceso diario y 1 productos por corrida, es de \$ 4.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 32.6m en el cual se consumen un total de 32.6 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 1.85 prod/hr (32.4 min/prod).

Las actividades “Recibe Titulo Valor”, “Paga Titulo Valor y genera partidas” y “Revisa información de comprobante contables” comprenden el 41% de el esfuerzo de ejecución del proceso (0.22 hr).

En la ejecución del proceso ningún recurso utilizado es bloqueado en el desarrollo de las actividades.

Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 0.29 hr. equivalentes al 55% del total del esfuerzo (0.53 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso, comprende el 50% del costo.

Los recurso menos utilizados son el Técnico Revisor y Autorizador ya que muestran un total de costo no utilizado de \$ 3.00, equivalentes al 43% del tiempo no utilizado en la ejecución del proceso para ambos.

El total de horas no utilizadas por el recurso Técnico Revisor (0.46 hr.) corresponde al 575% del total de horas utilizadas; por lo que pasa un 85% del total del tiempo sin ser usado en la ejecución del proceso.

PROCESO: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

El costo total de la ejecución diaria del proceso para una generación de 23 productos es de \$146.00. De igual manera, el esfuerzo humano total requerido para la ejecución del proceso es de 23hr 51m. El nivel de productividad promedio que refleja el proceso es de 16 prod/hr (150min/prod).

Los subprocesos “Venta de Títulos Valores a Descuento”, “Amortización y/o Provisión de T.V.”y “Liquidación de Títulos Valores a Descuento” comprenden el 92% de los costos de ejecución del proceso (\$134).

En la ejecución del proceso, el subproceso “Amortización y/o Provisión” fue bloqueado un total de 33 veces (57%) de un total de 58 interrupción en la ejecución del proceso.

Al respecto del uso del recurso humano, en los procesos “Venta de Títulos Valores a Descuento”, “Amortización y/o Provisión de T.V.” y “Liquidación de Títulos Valores a Descuento” se realiza un esfuerzo total de 21.25 hr. equivalentes al 92% del total del esfuerzo (23.71 Hr/h) que requiere el proceso.

Los procesos que hacen menor uso del recurso disponible son: “Venta de Títulos Valores a Descuento”, “Amortización y/o Provisión de T.V.” y “Liquidación de Títulos Valores a Descuento” con un total de 19.81 hr/hm (90%) lo que genera un costo no utilizado de \$ 124.00

3.4.3.5 Diagnostico Detallado del Proceso

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

PROCESO	AREAS DE OPORTUNIDAD
<p>TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las horas hombre trabajadas respecto a las horas hombre no trabajadas, ya que se percibe que las horas hombre no trabajadas son muy similares a las horas hombre trabajadas. • Costos Totales, ya que se puede disminuir los costos totales utilizados en la ejecución de este subproceso, reduciendo a la vez e costo no utilizado, haciendo que llegue a ser menor que el actual Costo Total utilizado. • Eliminación de retrocesos en el flujo del subproceso, esto debido a que se percibe que existe actividades que se pueden combinar, como lo son las firmas de partidas y títulos. • Productividad, todo lo anterior conlleva a mejorar la productividad del subproceso.

SUB PROCESO	AREAS DE OPORTUNIDAD
<p>VENTA DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A DESCUENTO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las horas hombre trabajadas respecto a las horas hombre no trabajadas, ya que se percibe que las horas hombre no trabajadas son mayores que las horas hombre trabajadas. • Costos Totales, ya que se puede disminuir los costos totales utilizados en la ejecución de este subproceso, reduciendo a la vez e costo no utilizado, haciendo que llegue a ser menor que el actual Costo Total utilizado. • Eliminación de retrocesos en el flujo del subproceso, esto debido a que se percibe que existe actividades que se pueden combinar, como lo son las firmas de partidas y títulos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción el numero de bloqueos que sufre las actividades asignados a los ejecutores, y en caso mas favorable la eliminación de dichos bloqueos. Productividad, todo lo anterior conlleva a mejorar la productividad del subproceso.
<p>VENTA DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A INTERESES)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las horas hombre trabajadas respecto a las horas hombre no trabajadas, ya que se percibe que las horas hombre no trabajadas son mayores que las horas hombre trabajadas. • Costos Totales, ya que se puede disminuir los costos totales utilizados en la ejecución de este subproceso, reduciendo a la vez e costo no utilizado, haciendo que llegue a ser menor que el actual Costo Total utilizado. • Eliminación de retrocesos en el flujo del subproceso, esto debido a que se percibe que existe actividades que se pueden combinar, como lo son las firmas de partidas y títulos.
<p>AMORTIZACIÓN Y/O PROVISIÓN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Horas Hombre Trabajadas, mejorar utilización de las horas hombre trabajadas respecto a las horas hombre no trabajadas. • Optimizar las horas hombre no trabajadas, haciendo que se disminuyan la cantidad y por consiguiente su costo. • Productividad, todo lo anterior conlleva a mejorar la productividad del subproceso. Mejorando el actual que es de 21.20 m/prod.
<p>LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A DESCUENTO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las horas hombre trabajadas respecto a las horas hombre no trabajadas, ya que se percibe que las horas hombre no trabajadas son mayores que las horas hombre trabajadas. • Costos Totales, ya que se puede disminuir los costos totales utilizados en la ejecución de este subproceso, reduciendo a la vez e costo no utilizado, haciendo que llegue a ser menor que el actual Costo Total utilizado. • Reducción el numero de bloqueos que sufre las actividades asignados a los ejecutores, y en caso mas favorable la eliminación de dichos bloqueos.

	<ul style="list-style-type: none">• Productividad, todo lo anterior conlleva a mejorar la productividad del subproceso.
LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES (A INTERESES)	<ul style="list-style-type: none">• Optimización de las horas hombre trabajadas respecto a las horas hombre no trabajadas, ya que se percibe que las horas hombre no trabajadas son mayores que las horas hombre trabajadas.

IV

RENDISEÑO

CAPITULO

El Capítulo IV: **Rediseño**, contiene la aplicación de la Etapa I de la *Fase II: Optimización Detallada* de la *Metodología de Mejora de Procesos*. Esta etapa tiene como objetivo proponer “nuevas” formas de hacer los procesos, entendiendo nuevas como sinónimo de mejores y no con el simple hecho de hacerlo de una manera diferente.

A partir de los resultados del Diagnóstico Estratégico presentado en el Capítulo IV, se establece la necesidad de analizar de una forma “detallada” (utilizando una herramienta de análisis cuantitativa) los procesos **Títulos Valores Emitidos por el BCR y Resguardo de Títulos Valores y/o Documentos**.

El proceso Resguardo de Títulos Valores a pesar de ser uno de los procesos que resultaron con oportunidad de mejora en el diagnóstico estratégico, no pudo realizarse la medición detallada del mismo, debido a la confidencialidad del proceso en el nivel de detalle necesario para aplicar una herramienta de simulación. De tal manera, se realizó, únicamente, la medición detallada del proceso Títulos Valores emitidos por el BCR.

El rediseño de este proceso comprende, inicialmente, el documentar el proceso hasta el nivel de detalle de procedimiento (flujograma) para poder, a partir del uso del *Process Charter*, evaluar el proceso con los datos operativos de costos y tiempos por actividad y procedimiento; para luego generar las propuestas de cambio en la definición de los mismos. Seguidamente, se realiza una evaluación de la propuesta de mejora o del nuevo diseño.

El rediseño presentado incluye únicamente el factor de rediseño de proceso necesario para la ejecución de las mejoras propuestas.

4.1 REDISEÑO DE PROCESOS.

4.1.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS.

4.1.1.1 Descripción de Mejoras Incorporadas.

1 MACROPROCESO "PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.

Se Traslada el Proceso de Administración de Especies Monetarias al Proceso Caja, este cambio se puede observar en el Árbol de desglose y en el Mapa del Macroproceso Pagos Internos y Externos.

2 PROCESO DEPÓSITOS

Se elimina el proceso de Reserva de Árbol Liquidez Ya que por efectos de la aplicación de la Ley de Integración Monetaria esta función es de la Superintendencia del Sistema Financiero, esta modificación se presenta en el Árbol de Desglose del Macroproceso.

3 PROCESO ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES.

Se traslada el Proceso de Custodia de Títulos Valores al proceso Caja, esta modificación se presenta en el Mapa del Proceso Administración de Títulos Valores.

4 PROCESO CAJA

Se incorporan los Procesos Custodia de Títulos Valores y Administración de Especies Monetarias al Proceso Caja, estos cambios se presentan en el Árbol de Desglose del Proceso Caja.

5 SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A DESCUENTO)

Se realiza una redistribución del flujo del proceso y la combinación de actividades de “Firmar Partidas definitivas y Títulos Valores”, disminuyendo el numero de actividades.

6 SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A INTERES)

Se efectuó un rediseño del flujo del proceso y una combinación de actividades de “Firmar Partidas definitivas y Títulos Valores” y se disminuye el numero de actividades que componen el proceso.

7 SUBPROCESO: AMORTIZACION DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (AINTERES)

Se propone un cambio de personal, el cual consiste en el aumento de una persona al actual personal asignado a este proceso. El cargo al que se incorpora la persona es el de Técnico Operador.

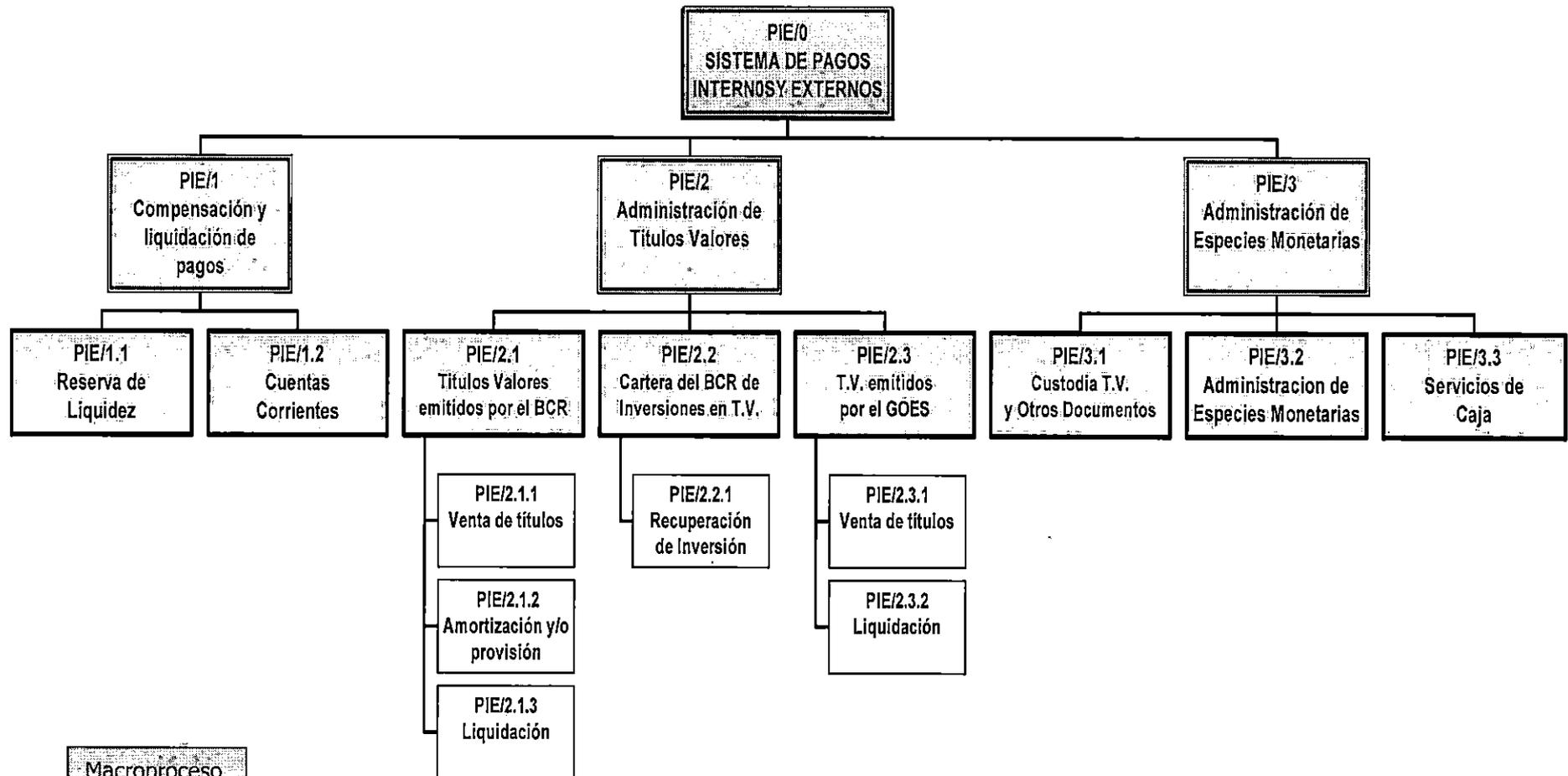
8 SUBPROCESO: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A DESCUENTO)

Se propone un cambio de personal, aumentando un recurso humano al personal asignado a este al proceso, este cambio ayudara a que se obtenga una mejor distribución trabajo. El cargo al que se incorpora la persona es el de Técnico Operador, manteniéndose siempre con un Técnico Revisor y Un Técnico Autorizador.

(SITUACIÓN PROPUESTA)

4.1.2 MODELACION DE PROCESOS REDISEÑADOS

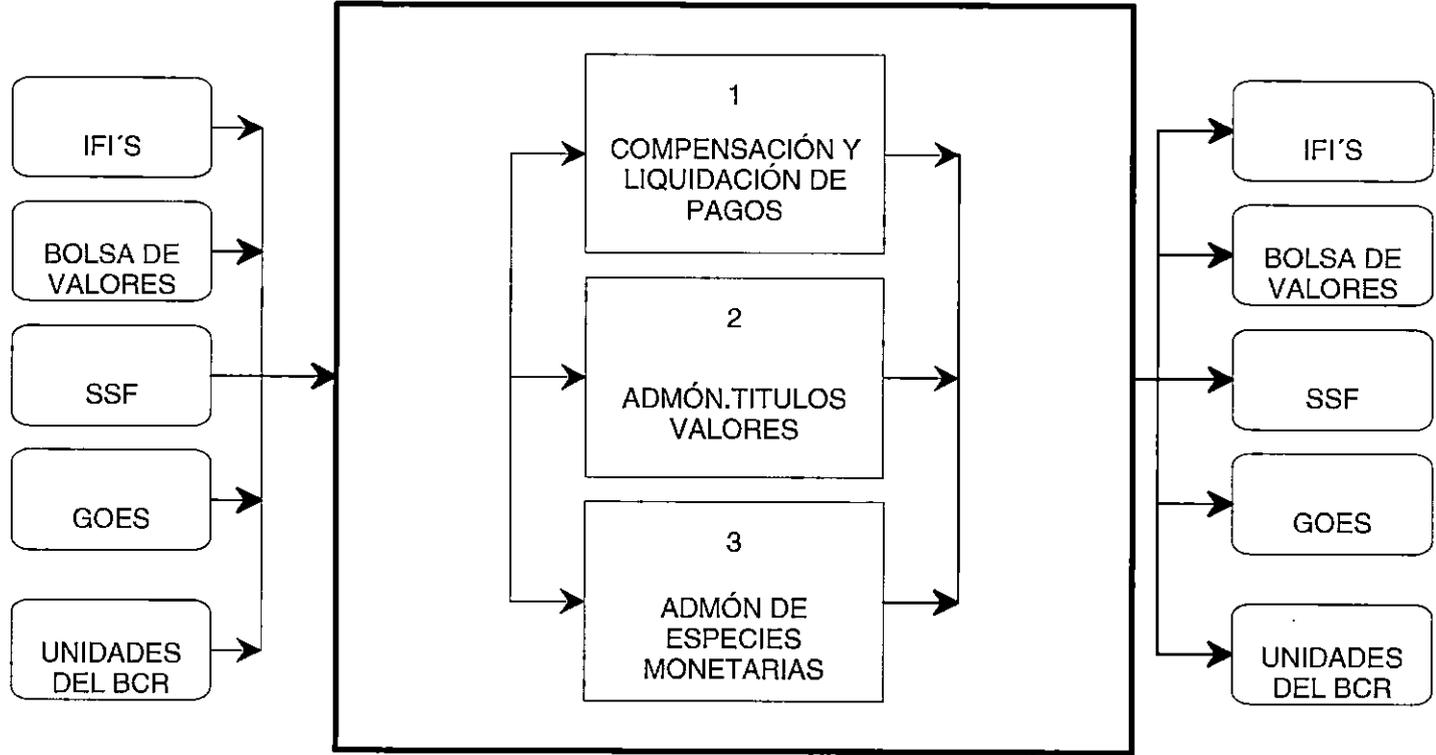
ÁRBOL DE DESGLOSE PROPUESTO DEL MACROPROCESO SISTEMA DE PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS



- Macroproceso
- Proceso
- Sub Proceso
- Sub proceso

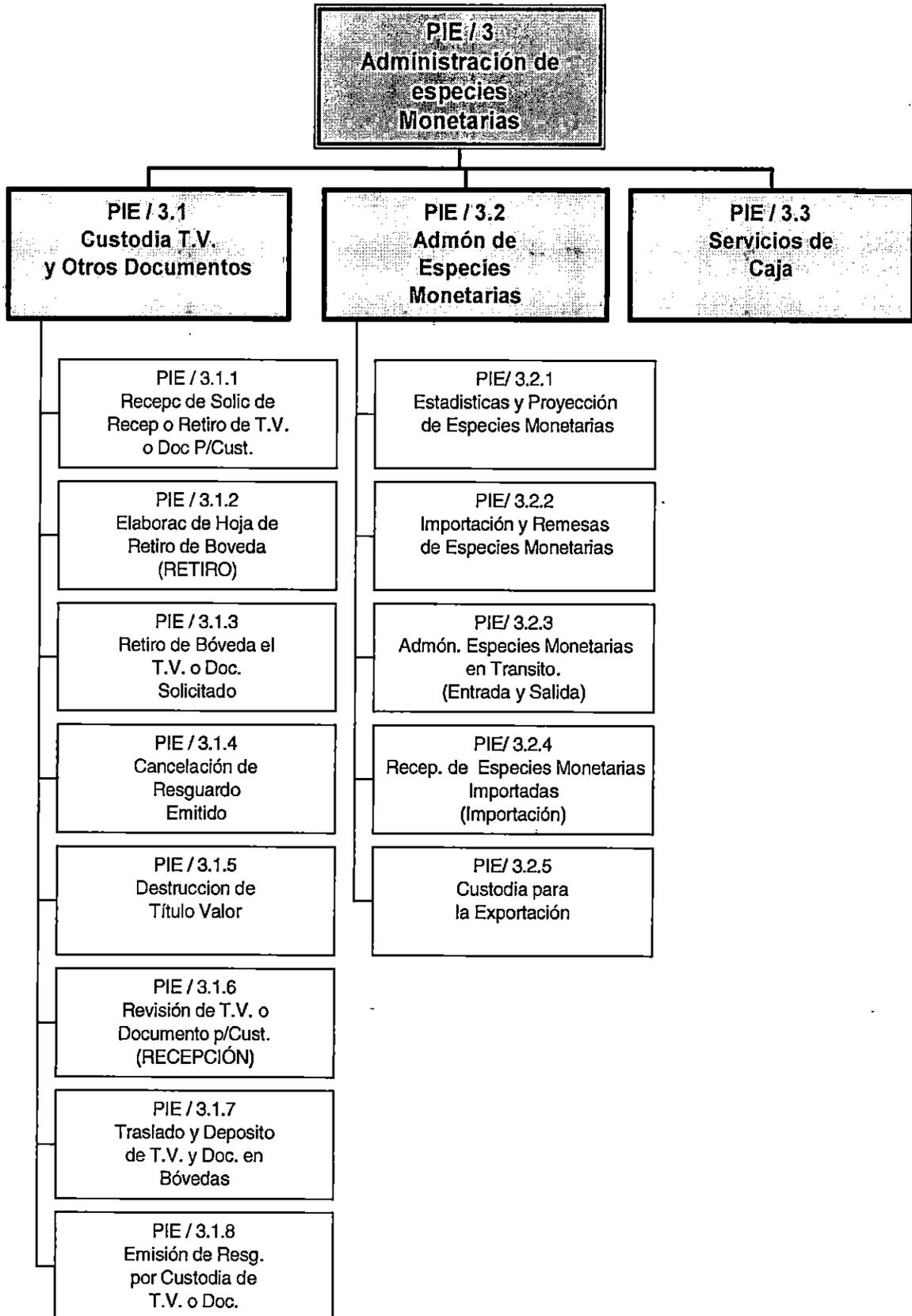
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR	CODIGO: PIE/0
	MACROPROCESO: SISTEMA DE PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS. DUEÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERIA DEPARTAMENTO: DEPOSITOS	NIVEL

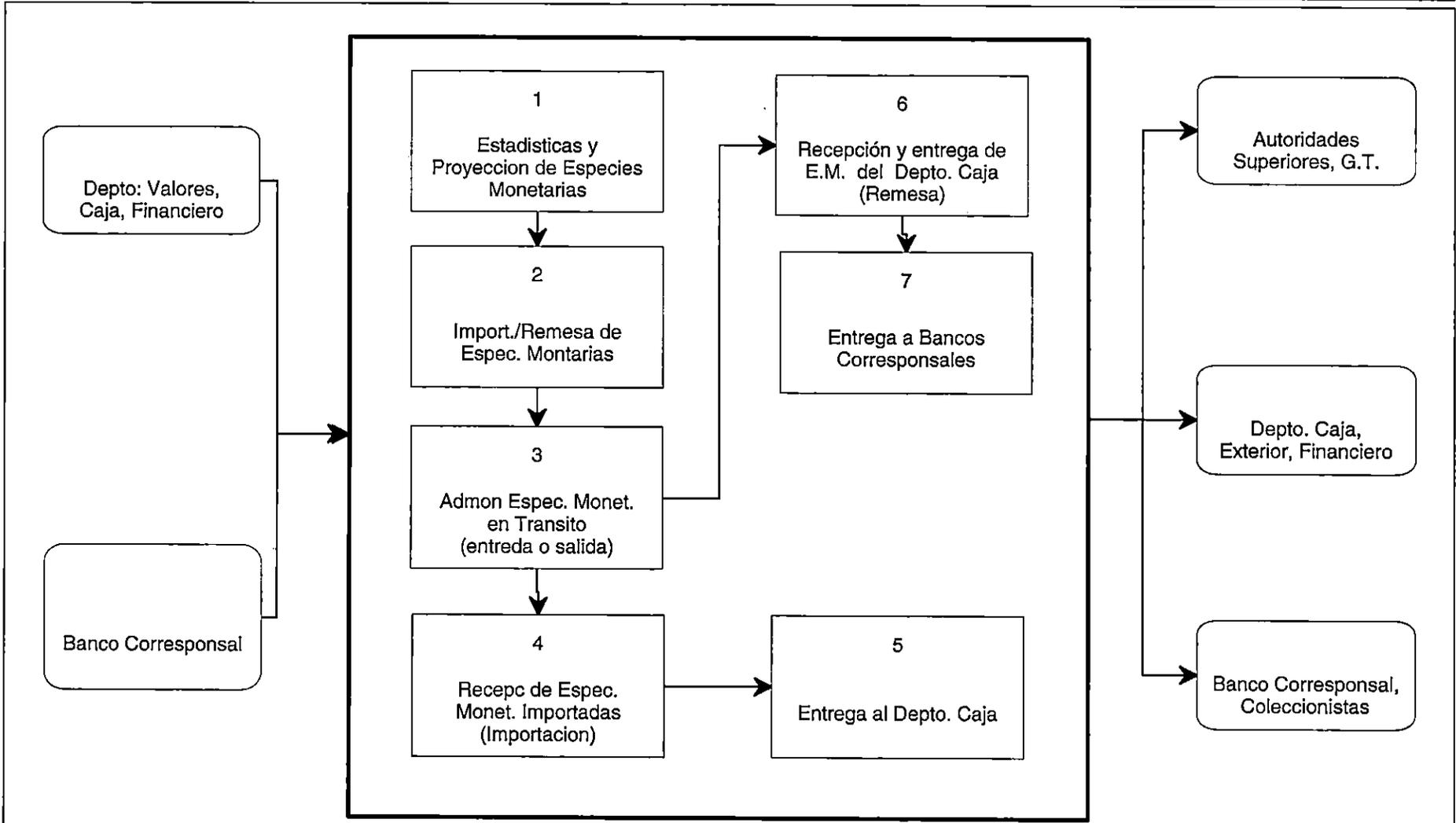
PROPOSITO: ADMINISTRAR EL SISTEMA DE PAGO POR MEDIO DE DIFERENTES INSTRUMENTOS REGULADORES



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	ELABORACIÓN: junio de 2001 ACTUALIZACIÓN:
----------------	---------------	-----------------	--

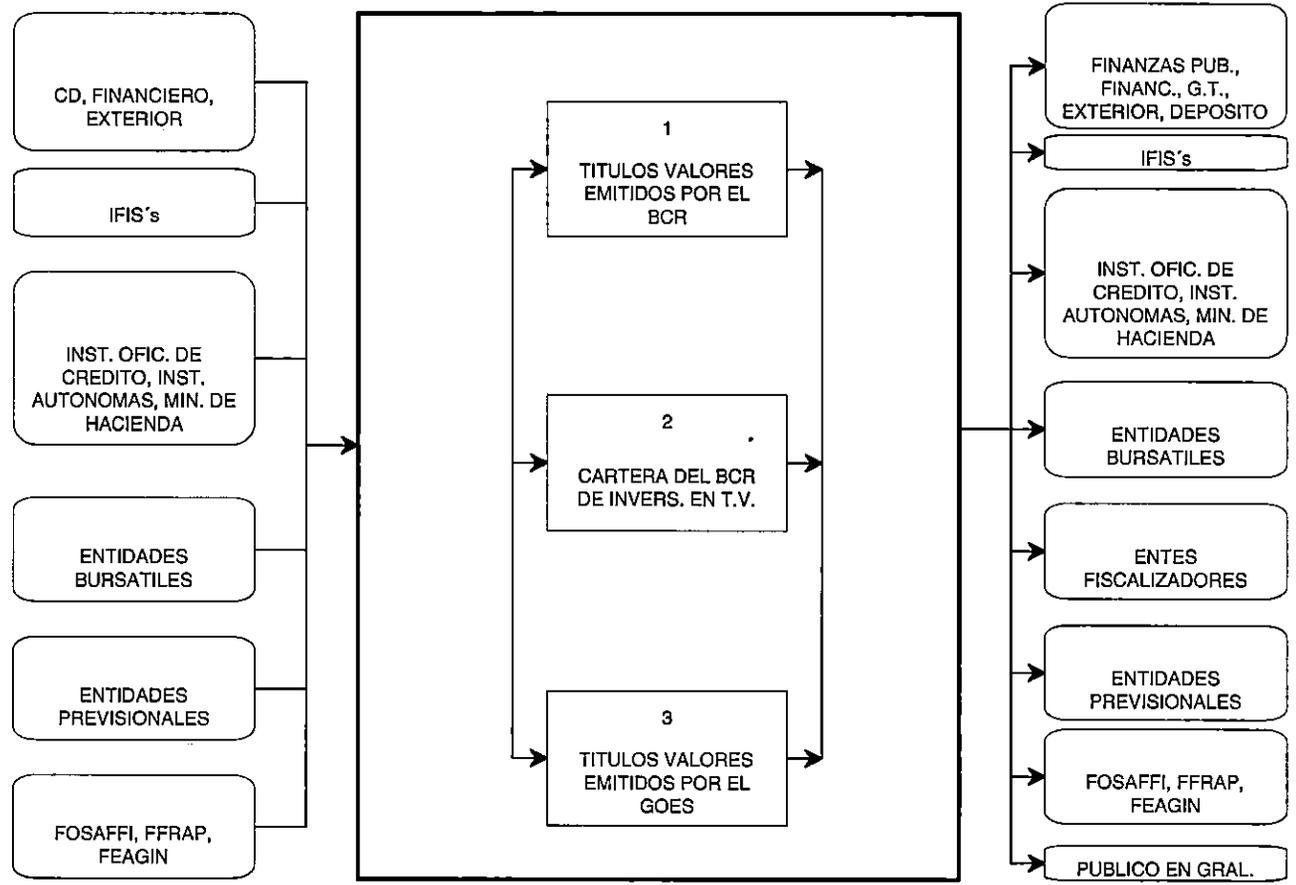
ÁRBOL DE DESGLOSE DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE ESPECIES MONETARIAS





Nota: Este proceso está normado por el instructivo: importacion / exportacion de especies monetarias

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR	CODIGO: PIE / 2
	MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.	
	SUB-PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES	NIVEL 
	DUÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERÍA	



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	ELABORACIÓN: Ene. / 2002*
			ACTUALIZACIÓN:

DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN Y
PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

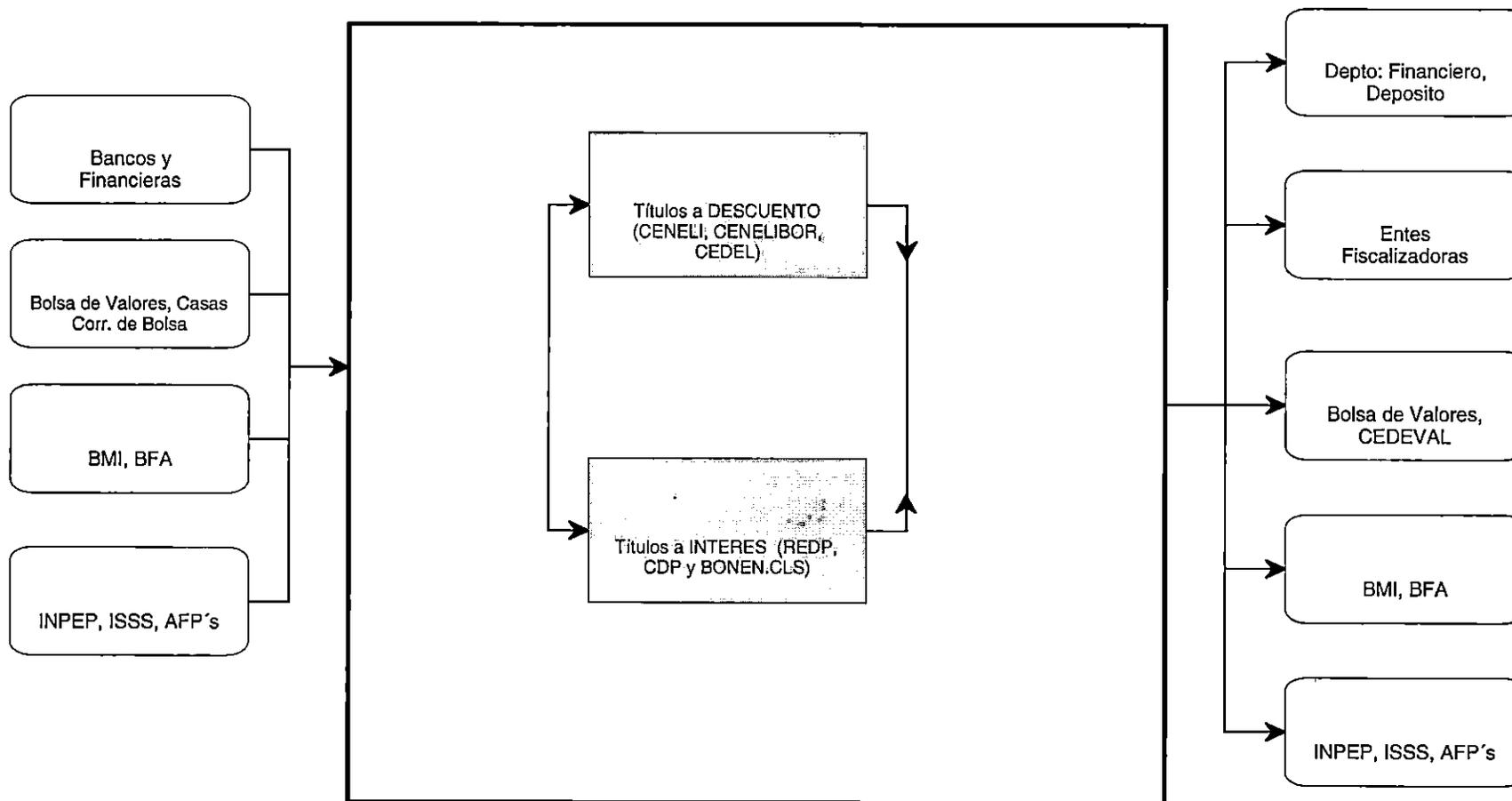
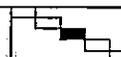
MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.

CODIGO:
PIE / 2.1.1

SUB-PROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES

DUEÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERÍA

NIVEL



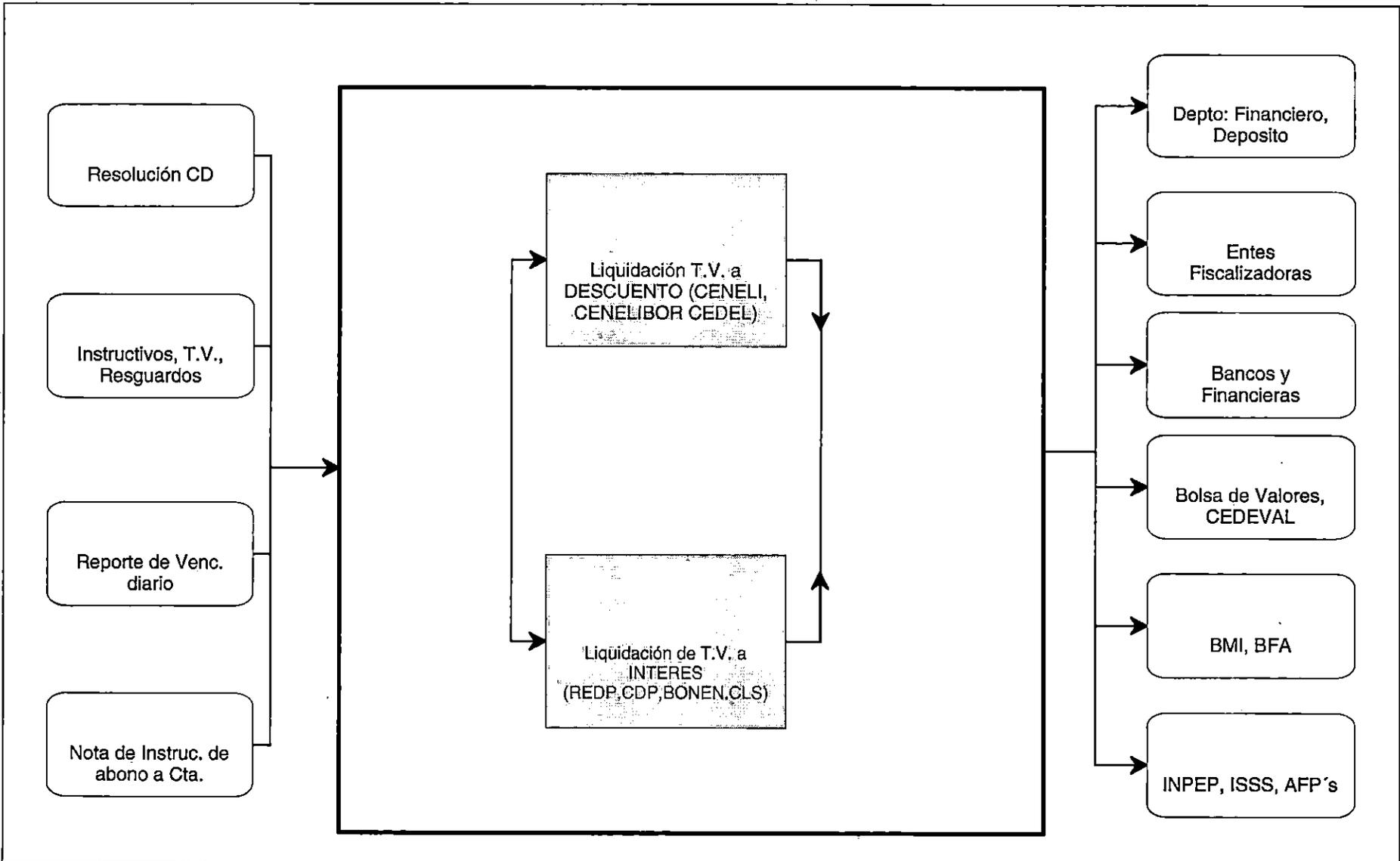
ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN: Ene. de 2002
ACTUALIZACIÓN:

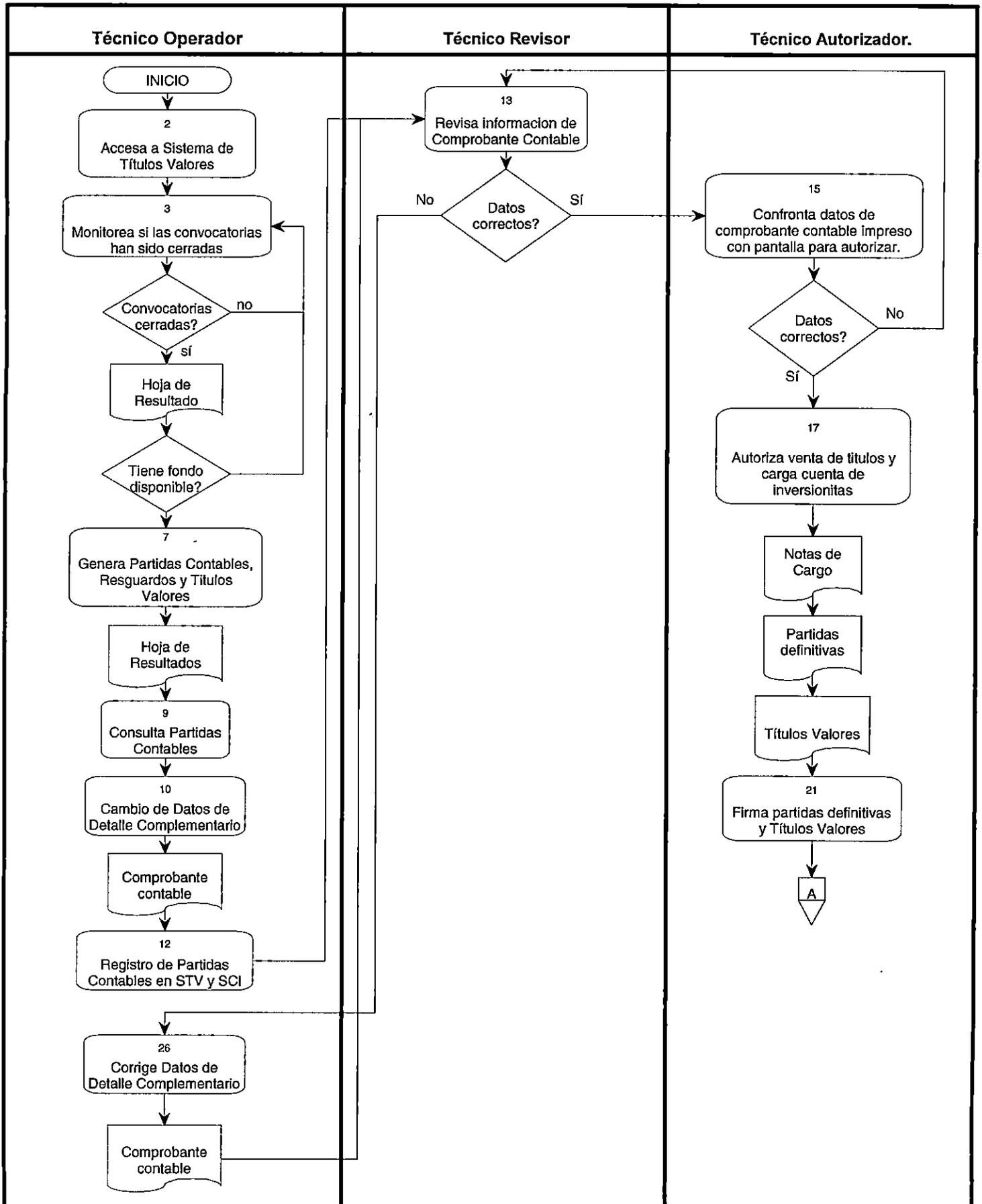
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR		CODIGO:
	MACROPROCESO: PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.		PIE / 2.1.3
	SUB-PROCESO: LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR		NIVEL
	DUEÑO DEL PROCESO: GERENCIA TESORERÍA		



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	ELABORACIÓN: Ene. de 2002 ACTUALIZACIÓN:
----------------	---------------	-----------------	---

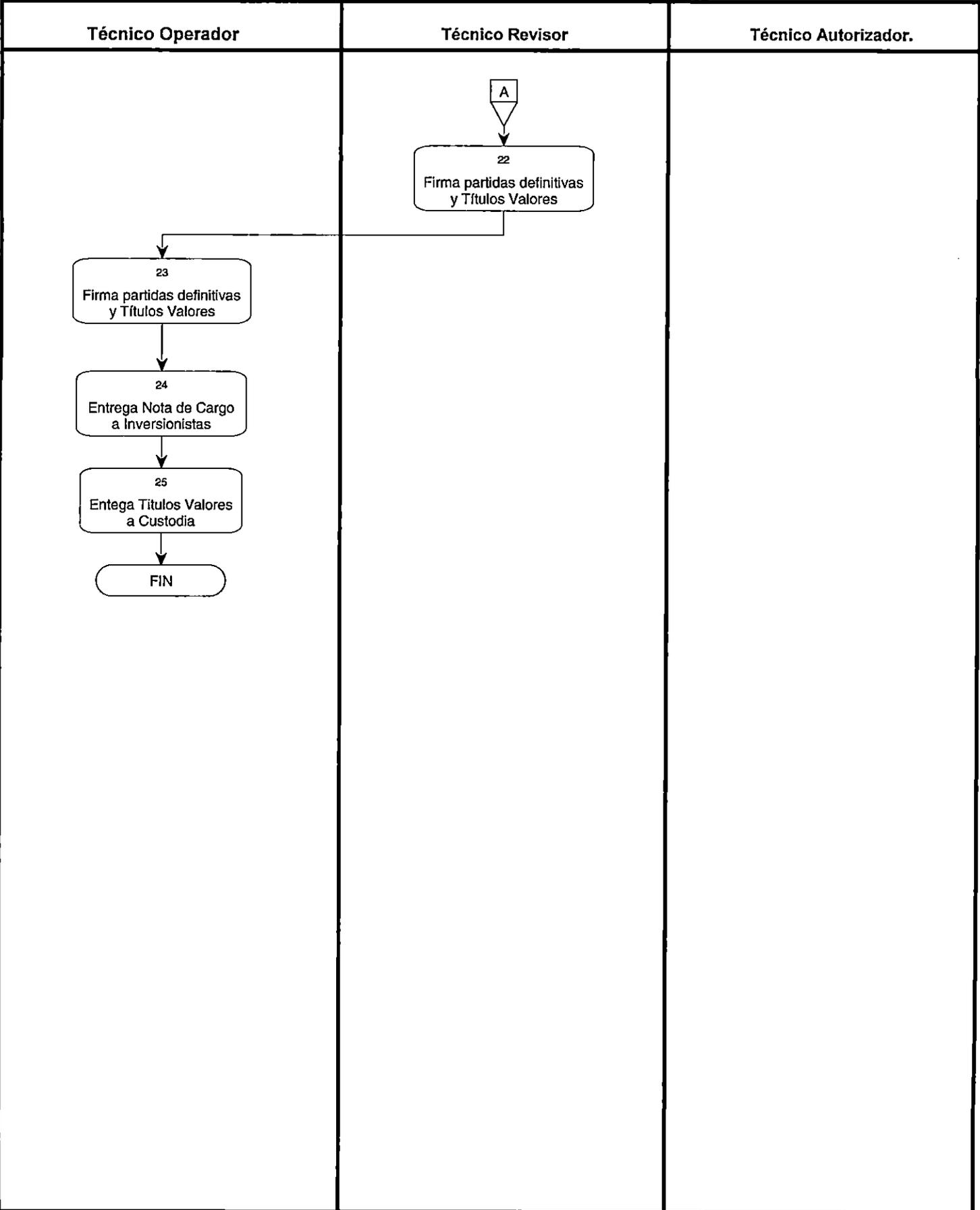
Procedimiento: VENTA DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



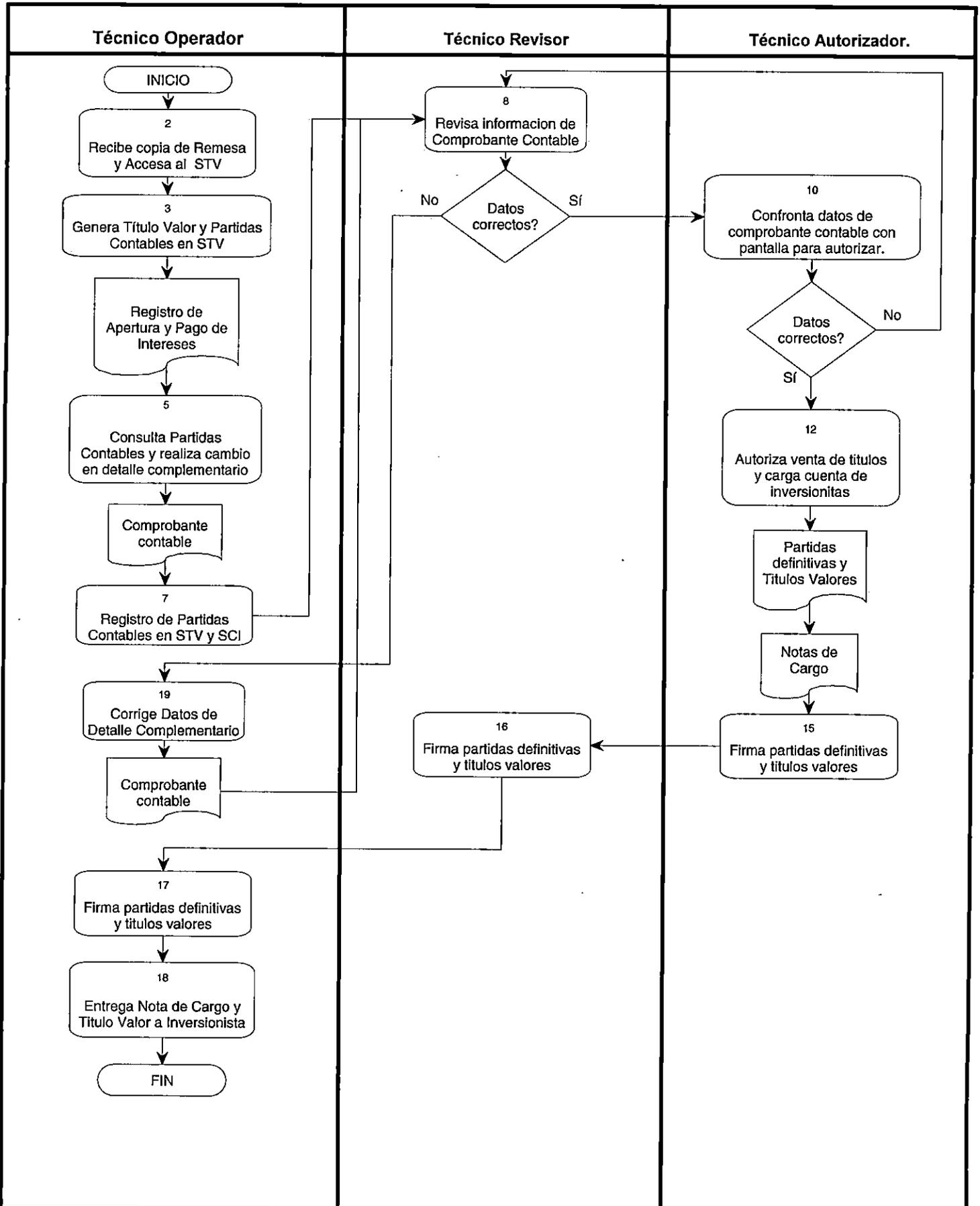
Procedimiento: VENTA DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



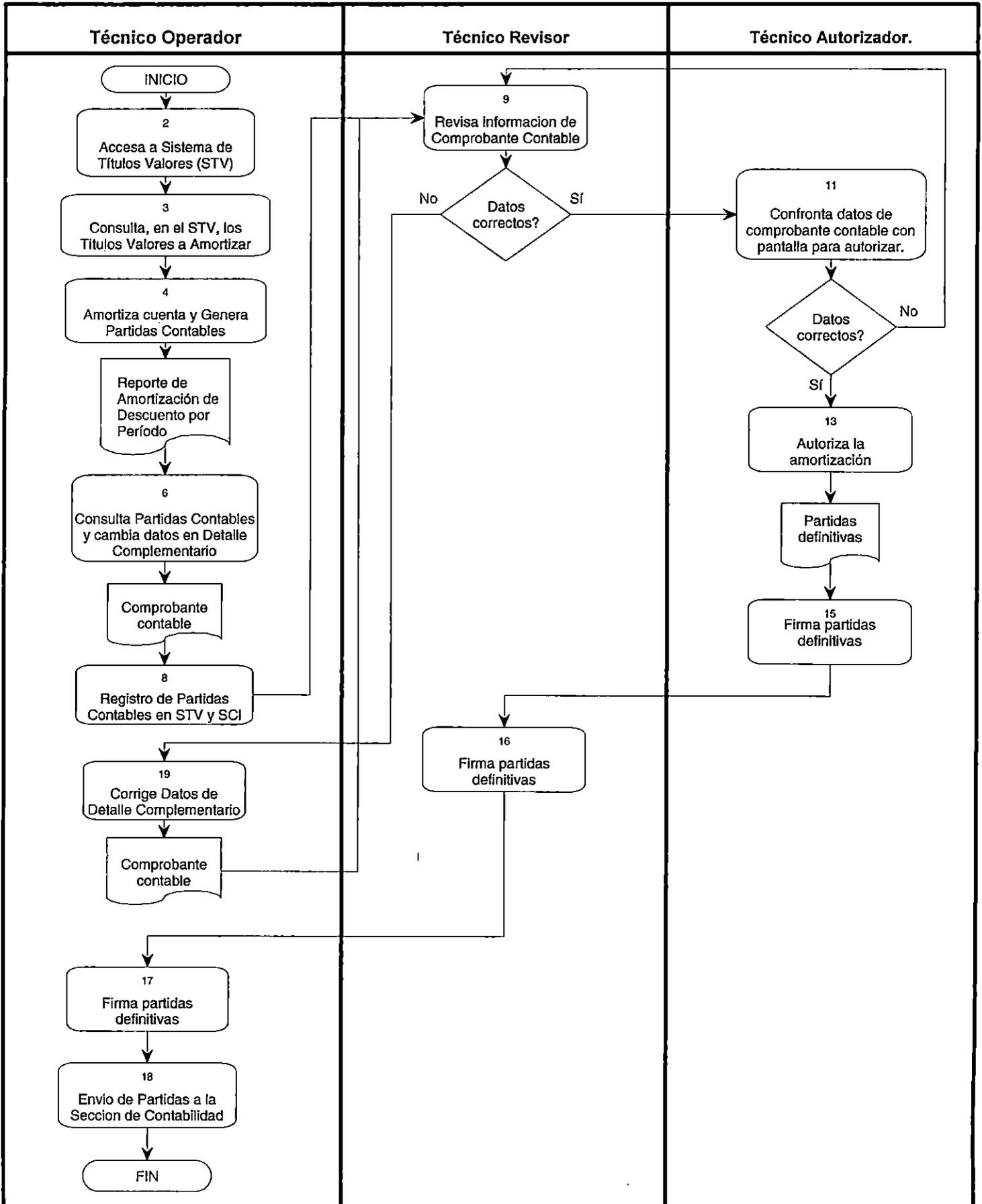
Procedimiento: VENTA DE TITULOS VALORES (A INTERES).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



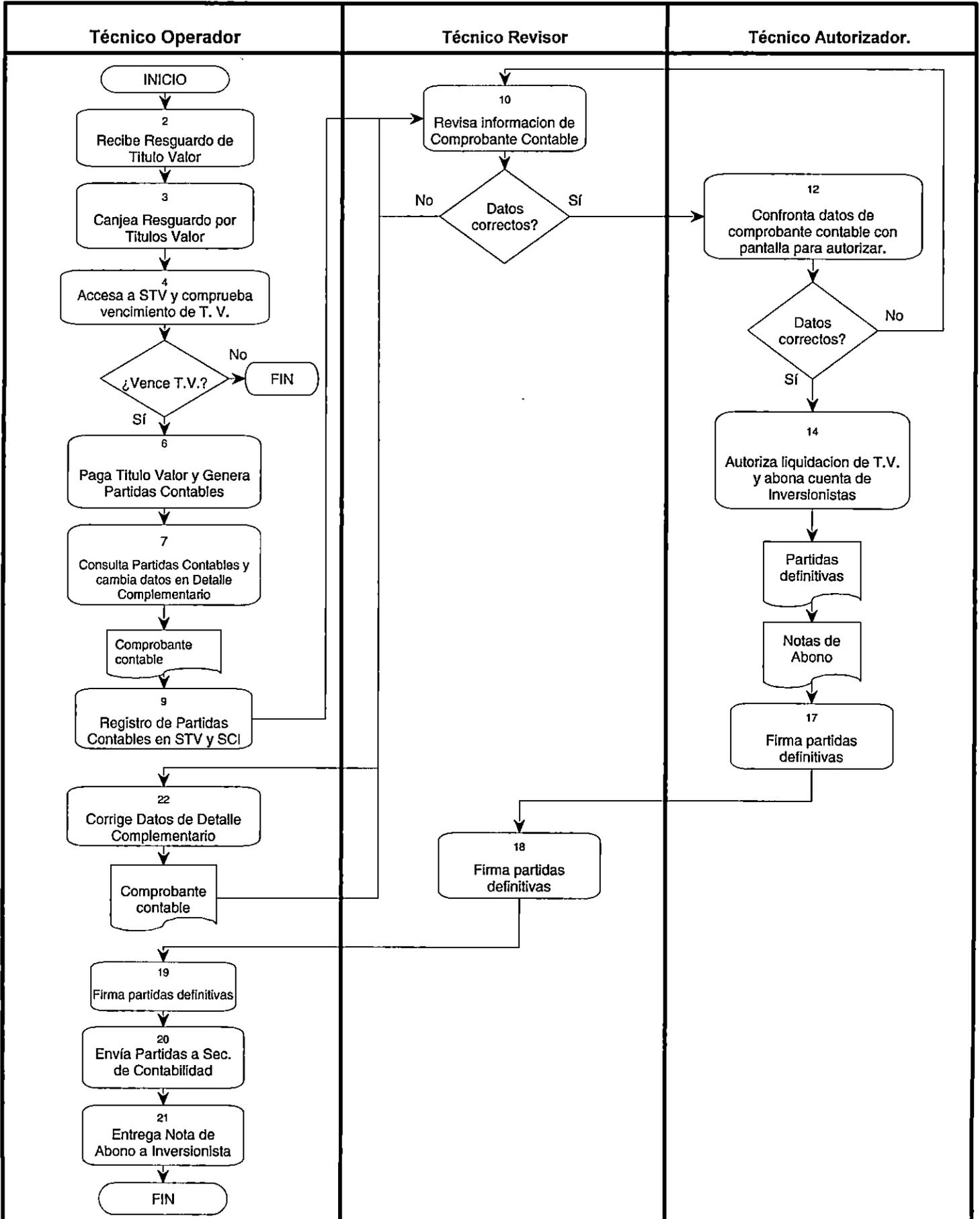
Procedimiento: AMORTIZACION Y/O PROVISION.
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



Procedimiento: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO).
Proceso: TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

COD:



4.2. EVALUACIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO

PROCESOS PROPUESTOS

4.2.1 TABULACION DE DATOS DE SIMULACION DE

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A DESCUENTO)

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Venta de Títulos Valores (Descuento)
Numero de Ejecuciones del Proceso:	3 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	10 por corrida
Costo Total:	\$ 39
Tiempo de Corrida	4h 34m
Total de Horas Hombre:	5h 45m
Productividad	6.56 prod/hr
Productividad	9.13 Min/prod

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	4	40%	2.21	38%	\$ 13	33%	1.36	28%	\$ 8	24%
2	Técnico Revisor	0	0%	1.43	25%	\$ 9	23%	2.13	43%	\$ 13	39%
3	Técnico Autorizador	6	60%	2.11	37%	\$ 17	44%	1.45	29%	\$ 12	36%
TOTAL		10		5.75	Hr/h	\$ 39		4.94	Hr/h	\$ 33	

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A DESCUENTO)

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos/ Insumos en ser procesados			
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Máxima	
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
2	Accesa a Sistema de Títulos Valores	2	\$ 0	0%	3.9	m	1%	0m	0m	0m
3	Monitorea si las convocatorias han sido cerradas	3	\$ 0	0%	4	m	1%	0m	0m	0m
4	Convocatorias cerradas?	4	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
5	Hoja de Resultado	5	\$ 0	0%	4.3	m	1%	0m	0m	0m
6	Tiene fondo disponible?	6	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
7	Genera Partidas Contables, Resguardos y Títulos Valores	7	\$ 3	8%	27.6	m	8%	0m	0m	0m
8	Hoja de Resultados	8	\$ 0	0%	4.2	m	1%	5.8m	1.93m	5.8m
9	Consulta Partidas Contables	9	\$ 1	3%	9.4	m	3%	0m	0m	0m
10	Cambio de Datos de Detalle	10	\$ 5	13%	50.6	m	15%	0m	0m	0m
11	Comprobante contable	11	\$ 1	3%	7.5	m	2%	0m	0m	0m
12	Registro de Partidas Contables en STV y SCI	12	\$ 0	0%	2.8	m	1%	0m	0m	0m
13	Revisa informacion de Comprobante Contable	13	\$ 6	15%	62	m	18%	0m	0m	0m
14	Datos correctos?	14	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
15	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	15	\$ 5	13%	38.5	m	11%	12.1m	4.03m	7.7m
16	Datos correctos?	16	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
17	Notas de Cargo	18	\$ 0	0%	3.2	m	1%	0m	0m	0m
18	Partidas definitivas	19	\$ 6	15%	42	m	12%	0m	0m	0m
19	Firma partidas definitivas y Títulos Valores	21	\$ 4	10%	26.4	m	8%	0m	0m	0m
20	Corrige Datos de Detalle Complementario	29	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
21	Comprobante contable	30	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
22	Firma partidas definitivas y Títulos Valores	22	\$ 2	5%	24	m	7%	0m	0m	0m
23	Firma partidas definitivas y Títulos Valores	23	\$ 2	5%	14.6	m	4%	1h 8.5m	22.83m	1h
24	Títulos Valores	23	\$ 2	5%	18	m	5%	4.4m	1.47m	4.4m
25	Entega Títulos Valores a Custodia	25	\$ 0	0%	0	m	0%	0m	0m	0m
26	FIN	31	\$ 0	0%	0	m	0%	1h 40.4m	33.47m	1h 15.8m
27	Autoriza venta de títulos y carga cuenta de inversionitas	17	\$ 0	0%	2	m	1%	9.6m	3.2m	5.6m
28	Entrega Nota de Cargo a Inversionista	24	\$ 0	0%	0.3	m	0%			
TOTAL			\$ 39	100%	5.75	Hr	100%			

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES A INTERES EMITIDOS POR EL BCR (A INTERES)

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Venta de Títulos Valores (Interes)
Numero de Ejecuciones del Proceso:	1 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	1 por corrida
Costo Total:	\$ 7
Tiempo de Corrida	1h 6.9m
Total de Horas Hombre:	1h 6.9m
Productividad	0.90 prod/hora
Productividad	66.9 min/prod

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	0	0%	0.62	55%	\$ 4	57%	0.49	22%	\$ 3	20%
2	Técnico Revisor	0	0%	0.17	15%	\$ 1	14%	0.94	42%	\$ 6	40%
3	Técnico Autorizador	0	0%	0.33	29%	\$ 2	29%	0.79	36%	\$ 6	40%
TOTAL		0		1.12 Hr/h		\$ 7		2.22 Hr/h		\$ 15	

Situación Propuesta

SUBPROCESO: VENTA DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (A INTERES)

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos / insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0 m	0 m
2	Recibe copia de Remesa y Accesa al	2	\$ 1	14%	6.3 m	9%	0 m	0 m	0 m
3	Genera Título Valor y Partidas	3	\$ 1	14%	13.3 m	20%	0 m	0 m	0 m
4	Registro de Apertura y Pago de	4	\$ 1	14%	5 m	7%	0 m	0 m	0 m
5	Consulta Partidas Contables y realiza	5	\$ 1	14%	6 m	9%	0 m	0 m	0 m
6	Comprobante contable	6	\$ 0	0%	2.5 m	4%	0 m	0 m	0 m
7	Registro de Partidas Contables en STV	7	\$ 0	0%	3.1 m	5%	0 m	0 m	0 m
8	Revisa informacion de Comprobante	8	\$ 1	14%	8.9 m	13%	0 m	0 m	0 m
9	Datos correctos?	9	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
10	Confronta datos de comprobante	10	\$ 1	14%	4.8 m	7%	0 m	0 m	0 m
11	Datos correctos?	11	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
12	Notas de Cargo	13	\$ 0	0%	2.3 m	3%	0 m	0 m	0 m
13	Partidas definitivas	14	\$ 1	14%	4.9 m	7%	0 m	0 m	0 m
14	Corrige Datos de Detalle	23	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
15	Comprobante contable	24	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
16	Titulos Valores	18	\$ 1	14%	5.1 m	8%	0 m	0 m	0 m
17	Firma Partidas Contables y Titulos	16	\$ 0	0%	0.2 m	0%	0 m	0 m	0 m
18	Firma Partidas Contables y Titulos	17	\$ 0	0%	1.4 m	2%	0 m	0 m	0 m
19	Firma Partidas Contables y Titulos	18	\$ 0	0%	1 m	1%	0 m	0 m	0 m
20	Entrega Nota de Cargo y Titulo Valor a	19	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
21	FIN	25	\$ 0	0%	0 m	0%	0 m	0 m	0 m
22	Autoriza venta de titulos y carga cuenta	12	\$ 0	0%	2.1 m	3%	0 m	0 m	0 m
TOTAL			\$ 7	100%	1.12 Hr	100%			

SUBPROCESO: AMORTIZACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Amortización de Títulos Valores
Numero de Ejecuciones del Proceso:	15 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	1 por corrida
Costo Total:	\$ 37
Tiempo de Corrida	2.38 hr
Total de Horas Hombre:	7.46 hr
Productividad del proceso:	6.30 prod/hr (9.52 min/prod)

TABLA DE ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	38	53%	4.04	54%	\$ 20	54%	0.73	35%	\$ 4	40%
2	Técnico Revisor	11	15%	1.52	20%	\$ 8	22%	0.86	41%	\$ 4	40%
3	Técnico Autorizador	23	32%	1.9	25%	\$ 9	24%	0.49	24%	\$ 2	20%
TOTAL		72		7.46 Hr/h		\$ 37		2.08 Hr/h		\$ 10	

SUBPROCESO: AMORTIZACIÓN DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (PROPUESTO)

TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos / insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0 m	0%			
2	Accesa a Sistema de Títulos Valores	2	\$ 1	3%	11.3 m	3%	1h 16.2m	5.08m	18.6m
3	Consulta, en el STV, los Titulos Valores	3	\$ 1	3%	11.1 m	2%	1.2m	0.08m	1.2m
4	Consulta Partidas Contables y cambia	6	\$ 6	16%	1.13 Hr	15%	8.9m	0.59m	3.2m
5	Comprobante contable	7	\$ 2	5%	22.2 m	5%	2.5m	0.17m	1.5m
6	Registro de Partidas Contables en STV	8	\$ 2	5%	21.2 m	5%	12.2m	0.81m	6.9m
7	Revisa informacion de Comprobante	9	\$ 6	16%	1.17 Hr	16%	6.6m	0.41m	3.1m
8	Datos correctos?	10	\$ 0	0%	0 m	0%			
9	Confronta datos de comprobante	11	\$ 3	8%	36.5 m	8%	20.6m	1.37m	5.1m
10	Datos correctos?	13	\$ 0	0%	0 m	0%			
11	Partidas definitivas	14	\$ 3	8%	31.4 m	7%	10.7m	0.71m	3m
12	Firma partidas definitivas	15	\$ 1	3%	10.6 m	2%			
13	Corrige Datos de Detalle	19	\$ 0	0%	1.3 m	0%	0.8m	0.8m	0.8m
14	Comprobante contable	20	\$ 0	0%	1.2 m	0%			
15	Firma partidas definitivas	16	\$ 2	5%	20.9 m	5%	14.7m	0.98m	3.5m
16	Firma partidas definitivas	17	\$ 2	5%	22 m	5%	10.9m	0.73m	1.8m
17	Envio de Partidas a la Seccion de Contabilidad	18	\$ 0	0%	1.5 m	0%			
18	FIN	21	\$ 0	0%	0 m	0%	3h 29.7m	13.98m	24.8m
19	Amortiza cuenta y Genera Partidas	4	\$ 4	11%	44.5 m	10%			
20	Reporte de Amortización de Descuento	28	\$ 3	8%	37.7 m	8%	3.7m	0.25m	2.5m
21	Autoriza la amortización	13	\$ 3	8%	35.3 m	8%	40.7m	2.71m	8.5m
TOTAL			\$ 37	100%	7.46 Hr	100%			

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES (A DESCUENTO)

TABLA SUMARIO DE DATOS

Nombre del Proceso:	Liquidación de Títulos Valores (a descuento)
Numero de Ejecuciones del Proceso	3 veces en el día
Numero de Productos por corrida:	10 por corrida
Costo Total:	\$ 36
Tiempo de Corrida	3h 17m
Total de Horas Hombre:	5h 31m
Productividad	9.15 prod/Hr (6.57 m/prod)

TABLA DE ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

#	Recurso Humano utilizado	# de Bloqueo de Actividades		Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		# Bloq.	%	Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Técnico Operador	2	67%	2.84	52%	\$ 17	47%	3.73	49%	\$ 22	45%
2	Técnico Revisor	0	0%	1.19	22%	\$ 7	19%	2.1	28%	\$ 13	27%
3	Técnico Autorizador	1	33%	1.48	27%	\$ 12	33%	1.8	24%	\$ 14	29%
TOTAL		3		5.51 Hr/h		\$ 36		7.63 Hr/h		\$ 49	

SUBPROCESO: LIQUIDACION DE TITULOS VALORES (A DESCUENTO)
TABLA DE ANALISIS DE LA ACTIVIDAD (PROPUESTO)

# Actv.	Nombre de Actividad	ID de Actividad	Costo de Actividad		Horas/Hombre por Actividad		Espera de los Productos/ insumos en ser procesados		
			\$	%	Hr/h	%	Total	Promedio	Maxima
1	INICIO	1	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
2	Recibe Resguardo de Titulo Valor	2	\$ 1	3%	6.2 m	2%	0m	0m	0m
3	Accesa a STV y comprueba vencimiento de T. V.	4	\$ 1	3%	7.4 m	2%	0m	0m	0m
4	¿Vence T.V.?	5	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
5	Paga Titulo Valor y Genera Partidas Contables	6	\$ 3	8%	24 m	7%	0m	0m	0m
6	Consulta Partidas Contables y cambia datos en Detalle Complementario	7	\$ 4	11%	37 hr	11%	0m	0m	0m
7	Comprobante contable	8	\$ 1	3%	9 m	3%	0m	0m	0m
8	Registro de Partidas Contables en STV y SCI	9	\$ 1	3%	7.6 m	2%	0m	0m	0m
9	Revisa informacion de Comprobante Contable	10	\$ 5	14%	45.5 hr	14%	0m	0m	0m
10	Datos correctos?	11	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
11	Confronta datos de comprobante contable con pantalla para autorizar.	12	\$ 3	8%	20.6 m	6%	1.8m	0.9m	1.8m
12	Datos correctos?	13	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
13	Partidas definitivas	15	\$ 4	11%	32.5 m	10%	0m	0m	0m
14	Notas de Abono	16	\$ 1	3%	11 m	3%	0m	0m	0m
15	Firma partidas definitivas	17	\$ 3	8%	20.4 m	6%	0m	0m	0m
16	Corrige Datos de Detalle Complementario	22	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
17	Comprobante contable	23	\$ 0	0%	0 m	0%	0m	0m	0m
18	Firma partidas definitivas	18	\$ 3	8%	26 m	8%	0m	0m	0m
19	Firma partidas definitivas	19	\$ 2	6%	21 m	6%	0m	0m	0m
20	Envía Partidas a Sec. de Contabilidad	20	\$ 0	0%	0.2 m	0%	0m	0m	0m
21	FIN	25	\$ 0	0%	0 m	0%	28.6m	14.3m	28.6m
22	Autoriza liquidacion de T.V. y abona cuenta de Inversionistas	14	\$ 1	3%	4.4 m	1%	0m	0m	0m
23	Entrega Nota de Abono a Inversionista	21	\$ 0	0%	0.2 m	0%	0m	0m	0m
24	Canjea Resguardo por Titulos Valor	3	\$ 6	17%	55 m	17%	38.6m	12.87m	26.8m
25	FIN	24	\$ 0	0%	0 m	0%	11.8m	11.8m	11.8m
TOTAL			\$ 36	100%	5.51 Hr	100%			

PROCESO: ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR (GLOBAL PROPUESTO)

TABLA SUMARIO DE DATOS	NOMBRE DEL PROCESO					TOTALES
	Venta de T.V. a Descuento	Venta de T.V. a Interes	Amortización de T.V.	Liquidación de T.V a Descuento	Liquidación de T.V a Interes	
Numero de Ejecuciones del Proceso:	3 veces en el día	1 veces en el día	15 veces en el día	3 veces en el día	1 veces en el día	
Numero de Productos por corrida:	10 por corrida	1 por corrida	1 por corrida	10 por corrida	1 por corrida	
Costo Total:	\$ 39	\$ 7	\$ 37	\$ 36	\$ 4	\$ 123
Tiempo de Corrida	4h. 34m	1h 6.9m	2.38hr	3h 17m	32.6 m	
Total de Horas Hombre:	5h. 45m	1h 6.9m	7.46hr	5h 31m	32.6 m	23h 51 m
Productividad	6.57 prod/hora	0.90 prod/hora	6.30 prod/hora	4.77 prod/hora	1.85 prod/hora	4.08 prod/hora (Prom)
Productividad	9.13 min/prod	66.9 min/prod	9.52 min/prod	12.58 min/prod	32.4 min/prod	26.11 min/prod (Prom)

TABLA DE ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

#	PROCESOS	Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Ventas de T.V. A DESCUENTO	5.75	28%	\$ 39	32%	4.94	28%	\$ 33	29%
2	Ventas de T.V. A INTERÉS	1.12	5%	\$ 7	6%	2.22	12%	\$ 15	13%
3	Amortizacion de T.V.	7.46	37%	\$ 37	30%	2.08	12%	\$ 10	9%
4	Liquidación de T.V. A DESCUENTO	5.51	27%	\$ 36	29%	7.63	42%	\$ 49	43%
5	Liquidación de T.V. A INTERÉS	0.53	3%	\$ 4	3%	1.09	6%	\$ 7	6%
TOTAL		20.37 Hr/h		\$ 123		17.96 Hr/h		\$ 114	

4.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS SUBPROCESOS PROPUESTOS.

SUBPROCESO: VENTA DE TÍTULOS VALORES A DESCUENTO
ANÁLISIS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 3 ejecuciones del proceso diario y un total de 10 productos por corrida, es de \$ 39.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 4hr y 34m en el cual se consumen un total de 5.75 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 2.19 prod/hr (27.4 min/prod).
<ul style="list-style-type: none"> En la ejecución del proceso se observa una serie de 10 actividades bloqueadas por que los recursos asignados no estaban disponibles.
<ul style="list-style-type: none"> Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 2.21 hr. equivalentes al 38% del total del esfuerzo (5.75 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso, comprende el 33% del costo
<ul style="list-style-type: none"> El recurso menos utilizado es el Técnico Revisor ya que muestra un total de 2.13 hr/h no utilizadas en la ejecución del proceso, a un costo de \$ 13.00

SUBPROCESO: VENTA DE TÍTULOS VALORES A INTERES
ANÁLISIS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 1 ejecuciones del proceso diario y un total de 1 productos por corrida, es de \$ 7.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 1hr 7m en el cual se consumen un total de 1hr 7m. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 0.90 prod/hr (66.9 min/prod).
<ul style="list-style-type: none"> Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 0.62 hr. equivalentes al 55% del total del esfuerzo (1.12 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso comprende el 57% del costo
<ul style="list-style-type: none"> El recurso menos utilizado es el Técnico Revisor ya que muestra un total de 0.94 hr/h no utilizadas en la ejecución del proceso con un costo no utilizado de \$ 6.00

SUBPROCESO: AMORTIZACIÓN Y/O PROVISIÓN DE T.V.
ANÁLISIS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 15 ejecuciones del proceso diario y 1 producto por corrida, es de \$ 37.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 2hr 23m en el cual se consumen un total de 7.46 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 6.3 prod/hr (9.5 min/prod).
<ul style="list-style-type: none"> Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 4.04 hr. equivalentes al 54% del total del esfuerzo (7.46 hr/h) que requiere el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> El recurso menos utilizado es el Técnico Revisor ya que muestra un total de 0.86 hr/h no utilizadas en la ejecución del proceso, a un costo de \$ 4.00

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES A DESCUENTO
ANÁLISIS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> El costo total de la ejecución del proceso, para un número de 3 ejecuciones del proceso diario y un total de 10 productos por corrida, es de \$ 36.00. El ciclo del proceso, para las mismas condiciones descritas anteriormente, es de 3hr 17m en el cual se consumen un total de 5.5 hr/h. El nivel de productividad que refleja el proceso es de: 9.15 prod/hr (6.57min/prod).
<ul style="list-style-type: none"> Al respecto del uso del recurso humano, el Técnico Operador realiza un esfuerzo total de ejecución del proceso de 2.84 hr. equivalentes al 52% del total del esfuerzo (5.51 Hr/h) que requiere el proceso. Además, como reflejo de ese esfuerzo, el costo total en la ejecución del proceso por parte de este recurso comprende el 47% del costo como causa de la asignación de dos Técnicos Operadores al proceso.

- El recurso menos utilizado es el Técnico Operador ya que muestra un total de 3.73 hr/h no utilizadas en la ejecución del proceso, a un costo de \$ 22.00

NOTA: El proceso Liquidación de Títulos Valores a intereses no fue rediseñado ni se le incorporaron mejoras. Se considera que el nivel de actuación del proceso es aceptable.

4.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DISEÑO PROPUESTO.

ACTUAL.

#	PROCESOS	Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Ventas de T.V. A DESCUENTO	6.43	27%	\$ 43	29%	6.63	30%	\$ 45	33%
2	Ventas de T.V. A INTERÉS	1.23	5%	\$ 8	5%	1.03	5%	\$ 6	4%
3	Amortización de T.V.	7.46	31%	\$ 37	25%	5.45	25%	\$ 27	20%
4	Liquidación de T.V. A DESCUENTO	8.06	34%	\$ 54	37%	7.73	35%	\$ 52	38%
5	Liquidación de T.V. A INTERÉS	0.53	2%	\$ 4	3%	1.09	5%	\$ 7	5%
TOTAL		23.71 Hr/h		\$ 146		21.93 Hr/h		\$ 137	

PROPUESTO.

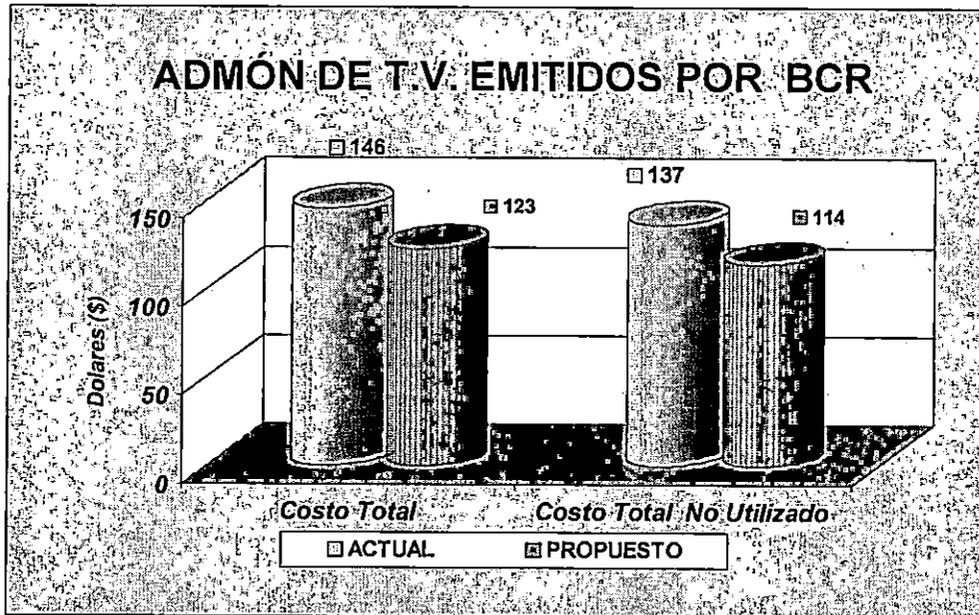
#	PROCESOS	Horas/hombre utilizadas		Costo Total		Horas/hombres no utilizadas		Costo no utilizado	
		Hr/h	%	\$	%	Hr/h	%	\$	%
1	Ventas de T.V. A DESCUENTO	5.75	28%	\$ 39	32%	4.94	28%	\$ 33	29%
2	Ventas de T.V. A INTERÉS	1.12	5%	\$ 7	6%	2.22	12%	\$ 15	13%
3	Amortización de T.V.	7.46	37%	\$ 37	30%	2.08	12%	\$ 10	9%
4	Liquidación de T.V. A DESCUENTO	5.51	27%	\$ 36	29%	7.63	42%	\$ 49	43%
5	Liquidación de T.V. A INTERÉS	0.53	3%	\$ 4	3%	1.09	6%	\$ 7	6%
TOTAL		20.37 Hr/h		\$ 123		17.96 Hr/h		\$ 114	

CUADRO COMPARATIVO DE LA SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DEL PROCESO " TITULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR"

	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIA	% DE MEJORA
Costo Total	\$ 146	\$ 123	\$ 23	16.1%
Horas / hombre utilizadas	23.71 hr/h	20.37 hr /h	3.34 hr/h	14.1%
Productividad del proceso	4.08 prod/hr	12.54 prod/h	8.46 prod/h	207%
Costo no utilizado	\$ 137	\$ 114	\$ 23	16.8%
Horas/hombres no utilizadas	21.9 hr/h	17.96 hr/h	3.97 hr/h	18.1%

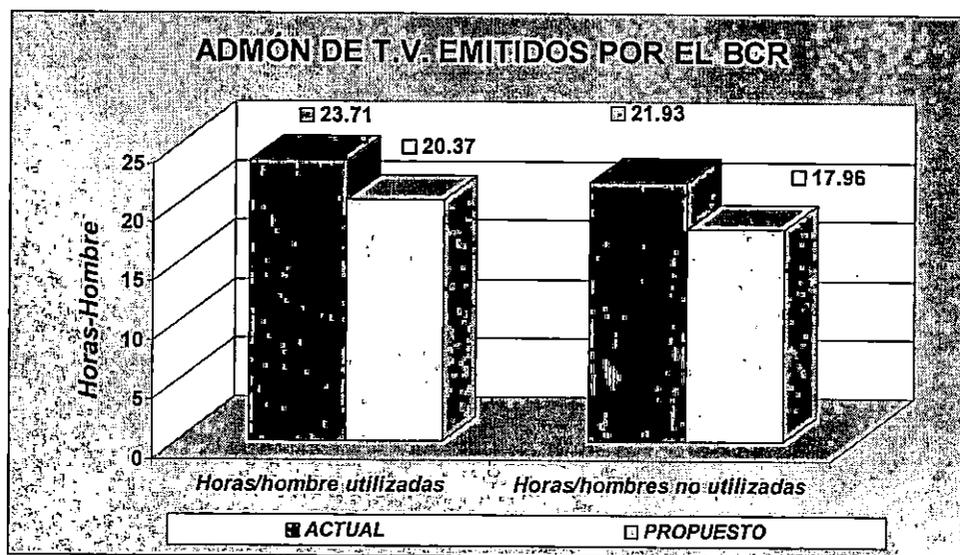
COSTOS UTILIZADOS

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.



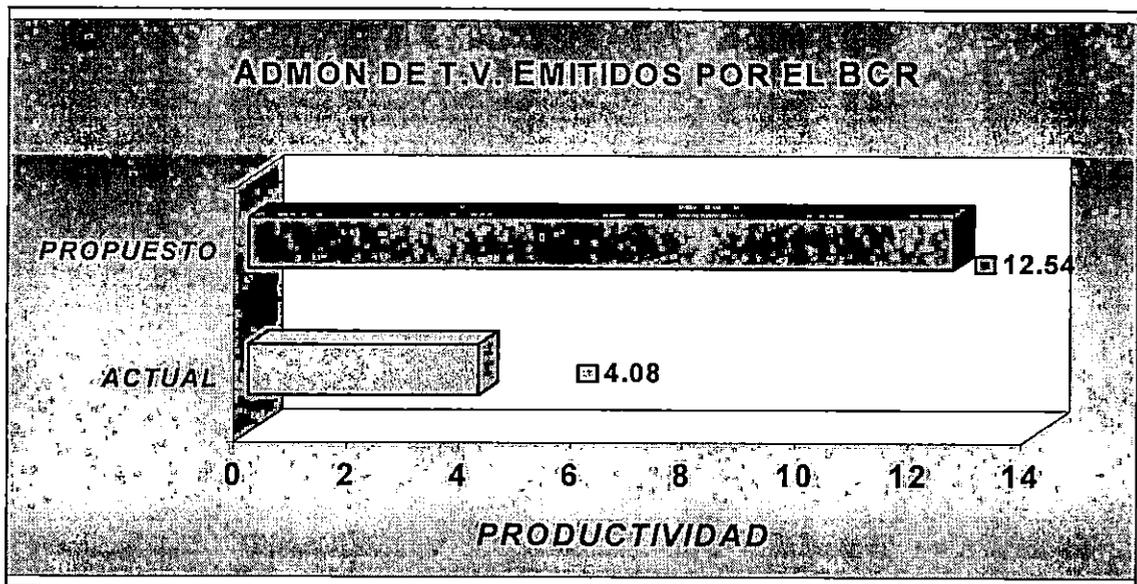
UTILIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.



PRODUCTIVIDAD

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.



SUBPROCESO: VENTA DE TÍTULOS VALORES A DESCUENTO	
MEJORA OBSERVADA	
•	El costo total de la ejecución del procedimiento se redujo en un 10%.
•	El ciclo del proceso se redujo en un 15%.
•	El total de horas hombre utilizadas en la ejecución se redujo en un 11%.
•	El nivel de productividad del proceso se aumento en un 16%.
•	El numero de actividades se redujo en un 10%.
•	El numero de bloqueos en el procesamiento de los insumos se redujo en un 23%.
•	Se observa una mejor distribución del esfuerzo del recurso humano, además, de la reducción del esfuerzo total del recurso humano.
•	Se redujo el nivel de Horas – hombre no utilizadas en un 25% y, además, se equilibrio dicho nivel.

SUBPROCESO: VENTA DE TÍTULOS VALORES A INTERES	
MEJORA OBSERVADA	
•	El costo total de la ejecución del procedimiento se redujo en un 12.5%.
•	El ciclo del proceso se redujo en un 9%.
•	El total de horas hombre utilizadas en la ejecución se redujo en un 9%.
•	El nivel de productividad del proceso se aumento en un 11%.
•	El numero de actividades se redujo en un 12%.
•	Se observa que la distribución del esfuerzo del recurso humano mantiene su nivel actual, a pesar esto, existe una reducción del esfuerzo humano (9%).
•	Se redujo el nivel de Horas – hombre no utilizadas en un 9.4%.

SUBPROCESO : AMORTIZACIÓN Y/O PROVISIÓN DE TV.
MEJORA OBSERVADA
<ul style="list-style-type: none"> • El costo total de la ejecución del procedimiento se mantiene en \$37. • El ciclo del proceso se redujo en un 55%. • El total de horas hombre utilizadas en la ejecución se mantiene en 11%. • El nivel de productividad del proceso se aumento en un 122%.
<ul style="list-style-type: none"> • Se observa una mejor distribución del esfuerzo del recurso humano.
<ul style="list-style-type: none"> • Se redujo el nivel de Horas – hombre no utilizadas en un 62% y, además, se equilibrio dicho nivel.

SUBPROCESO : LIQUIDACIÓN DE TÍTULOS VALORES A DESCUENTO
MEJORA OBSERVADA
<ul style="list-style-type: none"> • El costo total de la ejecución del procedimiento se redujo en un 33%. • El ciclo del proceso se redujo en un 47%. • El total de horas hombre utilizadas en la ejecución se redujo en un 32%. • El nivel de productividad del proceso se aumento en un 92%.
<ul style="list-style-type: none"> • Se observa que la distribución del esfuerzo del recurso humano se mantiene, aunque el nivel de esfuerzo del Técnico Operador aumenta en un 5% (debido a la definición de 2 recursos humanos para el puesto de Técnico Operador).
<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de Horas – hombre no utilizadas en el proceso se mantiene.

Los cuadros anteriores nos muestran las diferentes variaciones existentes en el Proceso Títulos Valores Emitidos por el BCR producto de la incorporación de las mejoras propuestas al diseño del proceso. Algunas de las mejoras más importantes son:

- El **costo total** de la ejecución del proceso se redujo en un **16.1%**.
- El **total de horas hombre utilizadas** en la ejecución se redujo en un **14.1%**.
- El nivel de **productividad** del proceso se aumento en un **207%**.
- El **costo no utilizado** en el proceso disminuyó en **16.8%**.
- El **total de horas-hombre no utilizadas** disminuyo en un **18.1%**.

4.2.4 ANALISIS FINANCIERO

Beneficio

Los beneficios se calculan a partir del ahorro obtenido por el rediseño en la ejecución del proceso: Administración de Títulos Valores Emitidos por el BCR.

Ahorro / Día	\$23.00
Ahorro / Mes	\$483.00
Ahorro / Año	\$5,796.00

Costos		Beneficio	
Capacitación (costo de hrs/hombre)	\$288.00	Ahorro en ejecución de Proceso (\$483,00/mes)	\$5,796.00
Capacitador (costo de hrs/hombre)	\$80.00		
Papelería y Equipo	\$10.00		
Refrigerio	\$15.00		
Total de Costos		Total de Beneficios	
	\$393.00		\$5,796.00

Análisis Costo - Beneficio: Es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Pudiendo estimar el impacto financiero acumulado de lo que pretendemos lograr.

Razón: Beneficio	\$4,932.77
Costo	\$393.00

COSTO/BENEFICIO \$12.55

Valor Presente Neto (VPN): El VPN representa el Valor Presente (PV) de los flujos salientes de caja menos la cantidad de la inversión inicial (I).

$$VPN = \frac{PV}{(Ingresos + valor asegurado) / (Factor de Descuento)} - I$$

$$VPN = \$4,539.77$$

VPN= \$4,539.77 ó C39,722.95

Punto de Equilibrio (PE): Es el tiempo que tomaría para que el total de los ingresos incrementados y/o la reducción de gastos sea igual al costo total. Aunque no toma el valor del dinero en el tiempo.

$$PE = (Costos / Total de Ingresos y/o Reducción de Gastos) \times 12 \text{ (Meses)}$$

PE= 0.96 Mes

La relación Costo-Beneficio es de \$12.55, es decir, por cada dólar invertido se recuperan 12. El Valor Presente Neto (VPN) es de \$4,539. El Punto de Equilibrio (PE) de la inversión es 0.96 meses, es decir, el período de recuperación de la inversión es menor que un mes.

A partir de los análisis anteriormente realizados, se llega a la conclusión de que el proyecto es **Factible** para ser ejecutado.

V

IMPLANTACIÓN

CAPÍTULO

5.1 PLAN DE IMPLANTACIÓN.

A continuación se presenta el plan de implantación para desarrollar la etapa de ejecución del proyecto, es decir, todos los pasos y especificaciones de las actividades necesarias para la etapa de operación del proyecto.

OBJETIVO DE IMPLANTACIÓN.

Realizar la implantación de los procesos rediseñados y de los cambios organizacionales propuestos en el macroproceso “Pagos Internos y Externos” de la Gerencia de Tesorería.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS.

1. GENERAR COMPROMISO:

En esta etapa se debe hacer promoción y conciencia en todos los niveles de la importancia de iniciar el proyecto tanto con los jefes de Departamento como con los ejecutores de los procesos

2. ADECUACIÓN FÍSICA DE LAS ÁREAS:

En este subsistema se refiere a todas las actividades necesarias para la construcción o readecuación de las áreas de trabajo del personal que sufre modificaciones por la mejora de procesos o por la reestructuración orgánica de la organización.

3. INCORPORACIÓN DE PROCESOS AL CATALOGO.

Se refiere a la colocación en la base de datos de los procesos mejorados para poder ser utilizados por los ejecutores cuando necesitan la información de estos.

4. CAPACITACIÓN A EJECUTORES:

En este subsistema se realiza la instrucción del personal que participa en los procesos mejorados, a los cuales se les proporcionan los conocimientos necesarios para que se encarguen de la administración de los mismos.

5. PRUEBA PILOTO:

Se refiere a la prueba inicial de los procesos mejorados para conocer cómo funcionarían y evaluar los resultados obtenidos y así poder realizar ajustes del proceso si es necesario, para que estos puedan funcionar como se espera.

6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:

Se refiere a las evaluaciones y monitoreo que se le harán a los procesos mejorados la cual nos permitirá examinar eficazmente los resultados de los procesos y poder establecer ajustes en los mismos.

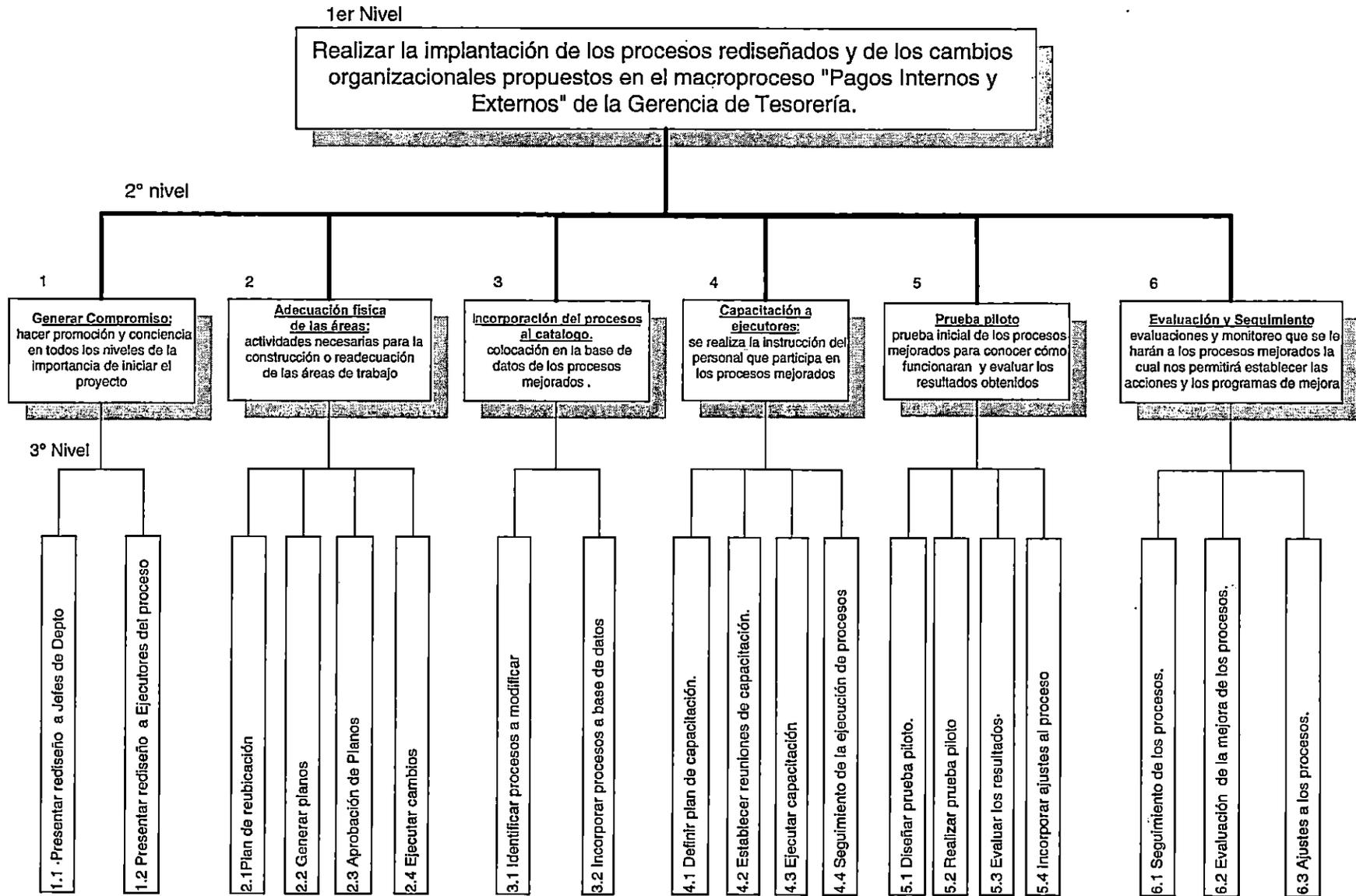
5.1.1 DESCRIPCIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO

SUBSISTEMAS	PAQUETES DE TRABAJO
1. GENERAR COMPROMISO	1.1 Presentar rediseño a Jefes de Depto. 1.2 Presentar rediseño a Ejecutores del proceso.
2. ADECUACIÓN FÍSICA DE LAS ÁREAS	2.1 Plan de reubicación 2.2 Generar planos 2.3 Aprobación de Planos 2.4 Ejecutar cambios
3. INCORPORACIÓN PROCESOS AL CATALOGO	3.1 Identificar procesos a modificar 3.2 Incorporar procesos a base de datos
4. CAPACITACIÓN A EJECUTORES:	4.1 Definir plan de capacitación. 4.2 Establecer reuniones de capacitación. 4.3 Ejecutar capacitación. 4.4 Seguimiento de la ejecución de procesos
5. PRUEBA PILOTO	5.1 Diseñar prueba piloto. 5.2 Realizar prueba piloto. 5.3 Evaluar los resultados. 5.4 Incorporar ajustes al proceso.
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	6.1 Seguimiento de los procesos. 6.2 Evaluación de la mejora de los procesos. 6.3 Ajustes a los procesos.

5.1.2 DESGLOSE ANALÍTICO.

Para representar gráficamente los paquetes de trabajo que comprende el plan de implantación del proyecto, se realiza el diseño del desglose analítico, el cual es una técnica que consiste en hacer una definición de objetivos del proyecto desglosada en resultados menores mas parciales, por lo tanto mas factibles de controlar. El desglose analítico se muestra a continuación:

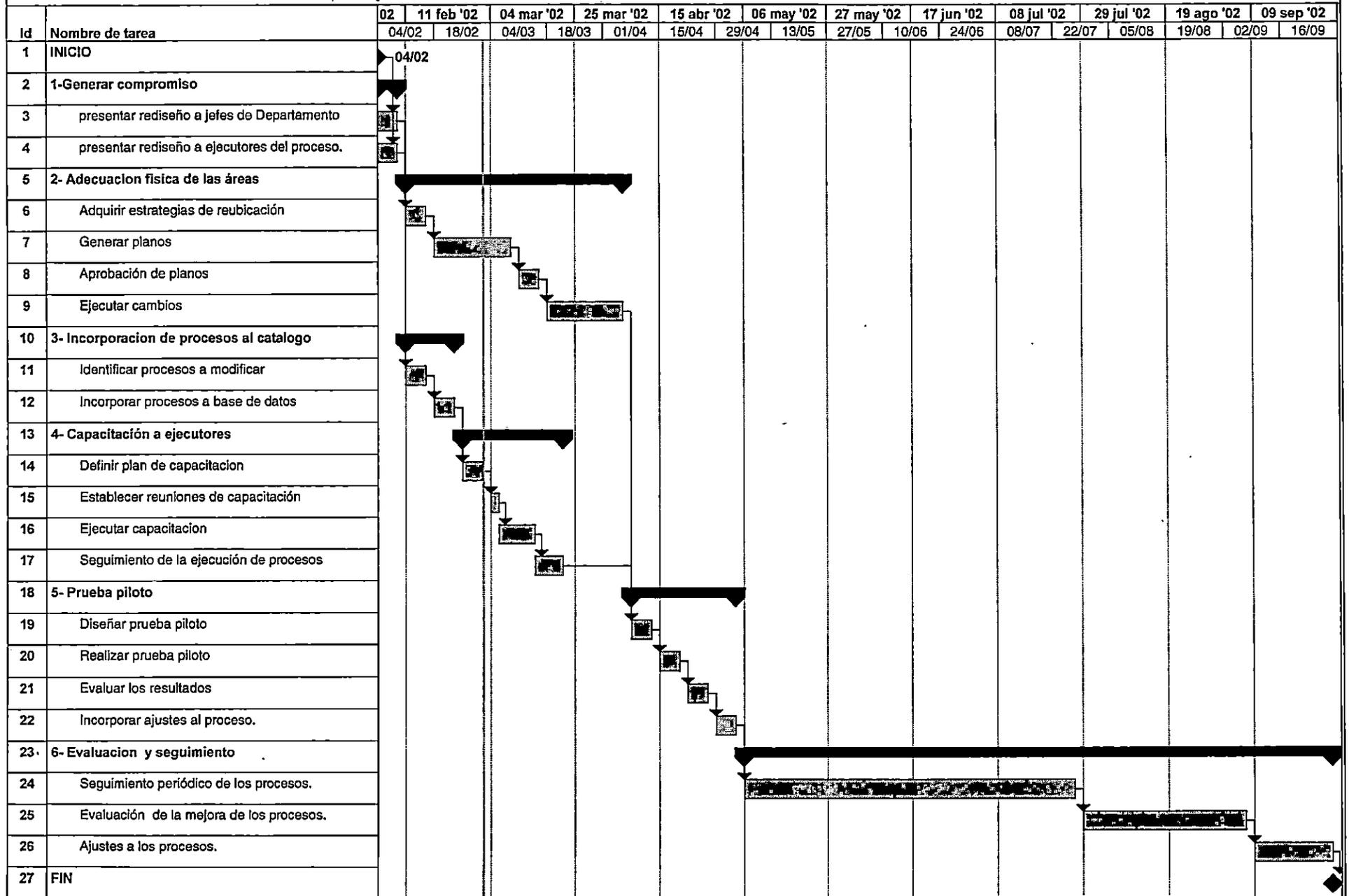
Desglose Analítico del Plan de Implantación



5.2 PROGRAMACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN.

Listado de actividades	
ACTIVIDAD	DURACIÓN(Días)
1 Generar compromiso	
1.1 presentar rediseño a jefes de Departamento	5
1.2 presentar rediseño a ejecutores del proceso.	5
2 Adecuacion fisica de las áreas	
2.1 Adquirir estrategias de reubicación	5
2.2 Generar planos	15
2.3 Aprobación de planos	5
2.4 Ejecutar cambios	15
3 Incorporacion de procesos al catalogo	
3.1 Identificar procesos a modificar	3
3.2 Incorporar procesos a base de datos	5
4 Capacitacion a ejecutores	
4.1 Definir plan de capacitacion	5
4.2 Establecer reuniones de capacitacion	2
4.3 Ejecutar capacitacion	7
4.4 Seguimiento de la ejecución de procesos	5
5 Prueba Piloto	
5.1 Diseñar prueba piloto	5
5.2 Realizar prueba piloto	5
5.3 Evaluar los resultados	5
5.4 Incorporar ajustes al proceso.	5
6 Evaluación y seguimiento	
6.1 Seguimiento de los procesos.	60
6.2 Evaluación de la mejora de los procesos.	30
6.3 Ajustes a los procesos.	15

PLAN DE IMPLANTACION DE MEJORAS AL MACROPROCESO PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS



Proyecto: Plan de Implantación.MPP
 Fecha: sáb 02/03/02

Tarea



Hito



Resumen



5.3 ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN

1. Involucrar a todos los niveles de la organización y dar a conocer los cambios existentes en los procesos y en la estructura orgánica de la Institución.
2. Se deben tomar las consideraciones necesarias para relacionar las áreas asignadas con las respectivas funciones que el personal va a desempeñar tomando en cuenta la comunicación entre los puestos de trabajo.
3. Los procesos deben estar disponibles en la base de datos para que los ejecutores puedan utilizarlos cuando necesiten información.
4. Capacitar e involucrar al dueño y ejecutores del proceso para que se familiaricen con los nuevos cambios en la forma de realizar el proceso.
5. Se debe realizar un ensayo previo para conocer como se desenvolverán los ejecutores de los procesos al ejecutarlos y poder evidenciar algún ajuste del proceso.

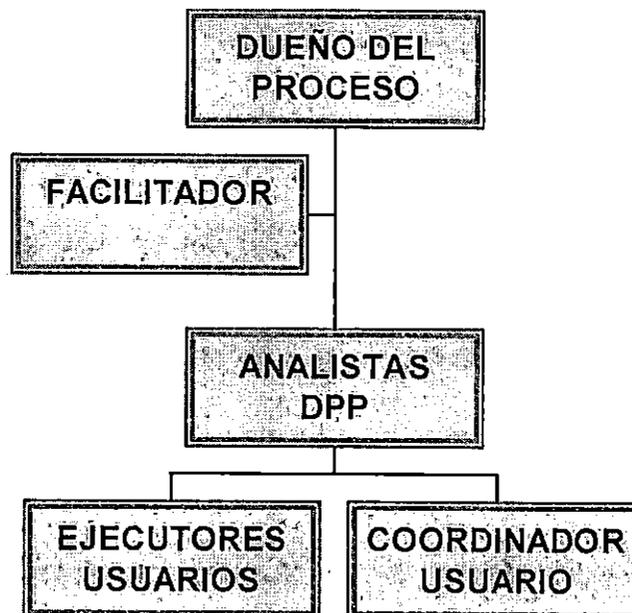
5.4 ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

Para la eficaz y eficiente implantación de las mejoras propuestas al Macroproceso Pagos Internos y Externos es necesario definir las personas encargadas en desarrollar esta implementación, sus funciones y la forma de interrelacionarse y coordinarse. Es así, como se presenta la organización necesaria para la ejecución del plan de implantación a continuación.

5.4.1 ORGANIGRAMA PARA LA EJECUCIÓN.

La representación de la unidad ejecutora se hace a través del siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA PARA LA EJECUCION



5.4.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES.

Dueño del Proceso:

Es la persona que define las políticas generales para la implantación del proyecto.

Facilitador:

Sirve de enlace entre los miembros que participan en el programa de implantación de procesos y el personal operativo del proceso.

Analista de Planificación y Procesos:

Es la persona encargada de desarrollar todas las funciones relacionadas con el proyecto.

Ejecutor:

Es el encargado de la ejecución de los procesos.

Coordinador Usuario:

Es el encargado de dar a conocer los cambios en los procesos a los usuarios.

PRODUCTOS DEL PROYECTO

- 1 CATALOGO DEL MACRO PROCESO “ PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL BCR”
- 2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE L MACROPROCESO PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.
- 3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS.
- 4 PLAN DE IMPLANTACIÓN DE MEJORAS.
- 5 BASE DE DATOS ELECTRÓNICA PARA EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR..
- 6 METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN BASE A PROCESOS.

- 1 CATÁLOGO DEL MACRO PROCESO “ PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL BCR”.

Es una base de datos que contiene los Procesos Modelados del Macroproceso Pagos Internos y Externos, con sus respectivos Árboles de Desglose, Descriptivas del Proceso, Mapas de Proceso – PEPSU-, Matrices Producto-Cliente e Insumo-Proveedor. El catalogo esta identificado con un código diseñado para los proceso del BCR, a fin de que la facilidad en su utilización sea mayor.

- 2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DEL MACROPROCESO PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS.

Diagnóstico Estratégico del Macroproceso Pagos Internos y Externos, a través del uso de una metodología de Priorización y Aplicación de encuestas, en el que se incorporan las expectativas del cliente interno y los requerimientos y propuestas de mejora de los ejecutores de los procesos.

3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS.

Diseño, modelación y evaluación de los procesos propuestos.

4 PLAN DE IMPLANTACIÓN DE MEJORAS..

Plan para la implantación de las mejoras propuestas al Sistema de Instrumentos Administrativos del BCR y la puesta en marcha de los procesos rediseñados, a través de la definición de los sistemas de trabajo y la Organización para la Implantación.

5 BASE DE DATOS ELECTRÓNICA PARA EL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

Conjunto de hojas de calculo –generadas en *Process Charter*– para realizar gráficos, tablas y medición de resultados a través de indicadores de desempeño de los diferentes subprocesos que conforman el proceso de la “*Administración de Títulos Valores Emitidos por el BCR*”. Además, comprende la incorporación de información específica de dicho proceso y subprocesos como: tiempos, recursos y costos. Esta base de electrónica puede ser utilizada como modelo para el análisis futuro de los demás proceso y subprocesos que ejecuta el BCR.

6. GUÍA PARA DEFINIR PROCESOS A APLICAR LA METODOLOGÍA DE MEJORA DE PROCESOS.

A petición del BCR, se creó una Guía para Definir Procesos a Aplicar la MEP⁷ a fin de poseer una herramienta que les permita planificar su calidad en los servicios prestados, a través de la mejora continua de sus procesos; identificando e implementando las mejoras que harán que sus procesos contribuyan de gran manera a alcanzar la misión de la institución.

⁷ Ver la Guía propuesta en el Anexo 9.

7. PROBLEMÁTICAS RESUELTAS.

EXISTENCIA DE MEJOR MANERA DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

La existencia de una mejor manera de realizar las actividades conllevaron a descubrir la problemática existente en cuanto a que el proceso de “negociación de Títulos Valores” no se encontraba unificado con el proceso de “Admón. de T.V. emitidos por el BCR”, este problema fue solventado ya que en los cambios en la organización funcional fue trasladado del Dpto. Operaciones Monetarias hacia Depto. de Valores, con lo que se solventa la problemática.

Además se tenía como una problemática el mejorar los instrumentos de los procesos, lo cual con la creación del catalogo de proceso se ve solventado dicho problema.

MEJORAS EN CRITERIO DE OPORTUNIDAD:

En cuanto el criterio de oportunidad en la entrega de los productos se ve mejorado para el Proceso “admón. de T.V. Emitidos por el BCR”, ya que su productividad fue aumentada en un 207%, lo cual se debe a que se han disminuido los tiempos en la entrega de los productos. Por lo que podemos asegurar que esta problemática si se ve resuelta con la aplicación del rediseño propuesto. Esta problemática la presentaba únicamente este proceso.

CARGAS DE TRABAJO:

En cuanto a la carga de trabajo reflejada del proceso de “Admón. de T.V. Emitidos pro el BCR” en el rediseño propuesto se tiene que es mejor distribuida, ya que el prorrateo del trabajo se realiza en una forma mas uniforme, lo que se ve reflejado en el tiempo de horas hombre no utilizadas, las cuales reflejan una disminución respecto a la cantidad actual de horas hombre no utilizadas. Pasando de 21.9 Hr/h a 17.9Hr/h lo que refleja una disminución de un 18.1%.

Para los demás procesos de “Liquidación de Pagos” y “Custodia de T.V. y/o Documentos” se recomienda que se realice un estudio de carga de trabajo a fin de poder concluir si en la actualidad existe o no una adecuada carga de trabajo.

SECUENCIA DE ACTIVIDADES:

La problemática existente en cuanto a que si existe una adecuada secuencia de actividades en el Proceso “Admón. de T.V. emitidos por el BCR”, se ve resuelta con la aplicación del rediseño ya que el flujo actual se ha simplificado, eliminando retrocesos y uniendo procedimientos.

Al igual que la problemática anterior, en los demás procesos de “Liquidación de Pagos” y “Custodia de T.V. y/o Documentos” se recomienda que se realice un estudio detallado a fin de determinar si una mejor secuencia de actividades.

CONCLUSIONES

- Es importante tomar en cuenta la aplicación de una Metodología de Priorización de procesos para definir cuales son los procesos claves que serán objeto de estudio antes de aplicar la MEP. Asimismo, es importante la priorización de procesos y subproceso a través de la aplicación de la MEP para orientar y asegurar la eficacia de los resultados obtenidos.
- La etapa de modelación del Macroproceso Pagos Internos y Externos, realizada sobre la base de la **teoría de proceso**, facilitó la concepción, análisis y rediseño del proceso realizada por los analistas y usuarios. Esto, a su vez, facilita el proceso de implantación de la Administración por Procesos que actualmente ejecuta el BCR.
- El nivel de satisfacción que los clientes internos poseen acerca de los productos que les brinda el Macroproceso Pagos Internos y Externos, es alto; sin embargo, existen una serie de reclamos y recomendaciones para mejorar las características de oportunidad del producto. Por lo que se evidencia la necesidad de implementar, como cualquier otra empresa que desee ser competitiva, la mejora continua de los procesos.
- La mayor parte de los cambios incorporados en el Macroproceso Pagos Internos y Externos son consecuencia directa de la aplicación de la Metodología de Mejora de Procesos, que inicialmente se aplicó con el fin de mejorar (simplificar, actualizar y modernizar) dicho proceso; mientras que sólo una parte de las propuestas de mejora son consecuencia de la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria.
- La integración de un Equipo de Mejora de Procesos que se encargue de Aplicar la Metodología de Mejora de Procesos, desde su etapa de investigación preliminar hasta el aseguramiento de la implementación y mejora continua, es un factor clave de éxito de la metodología. De no cumplirse este requisito, el estudio de mejora emprendido no producirá los resultados esperados.

- Es importante el uso de un *software* de diagramación y simulación de procesos (en este ejercicio se utilizó *Scitor Process Charter*); ya que facilita y mejora, de una manera sustancial, el análisis detallado de los procesos y subprocesos; además, facilita la generación y evaluación de las propuestas de mejora.

RECOMENDACIONES

SE RECOMIENDA:

- Actualizar el Catalogo de Procesos que utiliza actualmente el BCR (SIA) de manera que muestre, en congruencia con la Metodología de Modelación utilizada, la forma en que están compuestos los macroprocesos, procesos y subprocesos; así como las diferentes relaciones de coordinación, cliente y proveedor que existen entre éstos.
- Capacitar a los usuarios y/o ejecutores del Macroproceso Pagos Internos y Externos en la metodología de modelación utilizada y estandarizar la forma de representación y codificación utilizada, a fin de facilitar el entendimiento y uso del Catalogo del Procesos.
- Implantar y dar seguimiento a las mejoras y rediseños propuestos en el estudio de Aplicación de la Metodología de Mejora Continua de manera de generar confianza, motivación y participación en la realización de nuevas iniciativas de mejora.
- Establecer un mecanismo de monitoreo continuo de las expectativas de los clientes y del desempeño de los procesos que arroje información necesaria para planificar y realizar la mejora continua.
- Integrar, siempre que se desee aplicar la Metodología de Mejora de Procesos a otro macroproceso o proceso, un Equipo de Mejora que facilite, ejecute e implante las mejoras o diseños que resulten del estudio.
- Utilizar un software de diagramación y simulación de procesos en los futuros proyectos de mejora que emprenda el BCR; ya que por ser una herramienta integral, facilita el análisis, generación y evaluación de propuestas y, sobre todo, la mejora continua de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.

LIBROS

☞ -Trucker, michael. “Administración Exitosa de Procesos en una Semana”. México, Panorama Editorial, 1997.

☞ - Manganelli, Raymond L. Y Klein, Marck M., “Como Hacer reingeniería” Colombia, Norma, 1995, Primera Edición.

TESIS

☞- Montano Guandique, Silvia Esperanza. “Mecanización de la Metodología de Priorización de Mejora de Procesos” Tesis de Ingeniería de Sistemas Informáticos, UES, 1997.

☞- Moisés Antonio Ortiz Vasquez. “Estudio de Priorización y Mejoramiento de Procesos administrativos Claves de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador”
Tesis de Ingeniería Industrial, UES, 1999.

GUIAS

✓ ***Guía de Aplicación de Metodología de Mejora de Proceso.***

Banco Central de Reserva de El Salvador.

✓ ***Leyes Bancarias Financieras y Bursátiles de El Salvador***

Editor: Lic. Ricardo Mendoza Orantes / 2001.

FUENTES

Ing. Carlos Alegría.

Consultor Administrativo del Departamento de Organización y Procesos del Banco Central de Reserva de EL Salvador.

Ing. Enrique Chávez Machuca.

Especialista del Departamento de Organización y Procesos del Banco Central de Reserva de EL Salvador

Lic. Zoila de Alegría.

Analista del Departamento de Organización y Procesos del Banco Central de Reserva de EL Salvador

Lic. Margarita Ocón de López.

Jefe del Departamento de Valores del Banco Central de Reserva de EL Salvador.

Lic. Ricardo Hernández.

Analista Departamento de Valores del Banco Central de Reserva de EL Salvador.

GLOSARIO DE TERMINOS

A.

Actividad de Valor Agregado Real (VAR): son las actividades necesarias para poder conformar el output o salida que el cliente está esperando, en otras palabras son las actividades que se deben realizar para lograr que el producto o servicio cumpla y satisfaga los requerimientos del cliente.

Actividades de Valor Agregado para la Empresa (VAE): son actividades que la empresa requiere pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente.

Actividades sin Valor Agregado: son las actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto o servicio, o de la empresa.

B.

BCE: Banco Central De Ecuador.

BCR: Banco Central de Reserva de El Salvador.

BCRA: Banco Central de Reserva de Argentina.

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

C.

Calidad Total: la Calidad Total en la administración de empresas es un proceso de perfeccionamiento, tanto en los procedimientos y sistemas de gestión de las empresas como en la predisposición de las personas, a manera de garantizar una plena satisfacción de la relación cliente-proveedor; relación que implica considerar fundamentalmente las necesidades de los clientes.

CC: Cuentas Corrientes.

CEDEL: Certificados de Liquidez

Cliente Interno: Está dentro de la misma organización: un proceso es cliente de otro proceso y, de igual manera, el compañero de trabajo que recibe nuestro producto.

Clientes o Usuarios: son las personas o las dependencias internas o externas que utilizan los productos o servicios de un proceso, los pueden utilizar como producto o servicio de consumo final o como insumo (materia prima) para otros procesos.

D.

DF: Departamento Financiero.

DIEF: Departamento de Investigación Económica y Financiera.

DOM: Departamento de Operaciones Monetarias.

Dueño Del Proceso: es la persona encargada de dirigir al equipo de mejoramiento de proceso al rediseño, implementación y monitoreo de éste. Usualmente es la persona que más se identifica y conoce el proceso.

E.

Enlace del proceso: es la persona encargada de recolectar, tabular y analizar la información obtenida en el proceso.

Equipo de Mejora: es un grupo multidisciplinario de trabajadores de la institución, que se dedicarán a la mejora de procesos, trabajando en equipo. Su función principal es: la optimización del proceso que le sea encomendado.

F.

Facilitador: es la persona que sirve de enlace entre los miembros que participan en el programa de mejoramiento de procesos y el personal operativo del proceso.

Factor Clave de Éxito (FCE): es un elemento en el cual se tiene que ser especialmente excelente debido a que el mismo puede determinar el éxito o el fracaso de la organización.

G.

Gestión por Procesos: es la técnica que permite cambiar la filosofía y mentalidad de trabajo de las organizaciones; trata de romper las barreras funcionales y departamentales, gestionando toda la organización basándose en los procesos claves o críticos de la organización.

GT: Gerencia de Tesorería

I.

IFI'S: Instituciones Financieras.

Índices de Productividad del Proceso: las medidas e índices de productividad del proceso, sirven para determinar si estamos alcanzando los objetivos definidos en el rediseño. Además, se convierten en la información que se utiliza como retroalimentación para la mejora continua del proceso.

Insumos: son las entradas que necesitan un proceso para poder funcionar, se pueden manifestar de diferentes formas, tales como: mano de obra, materiales, información, energía, capital, etc.

K.

Kaisen: es el **mejoramiento continuo** en base a pequeños y constantes cambios, mediante la eliminación, reducción o cambio de las cosas, sistemas, medidas, etc; que impiden un adecuado desempeño de nuestras actividades.

L.

LIM: Ley de Integración Monetaria de la Republica de El Salvador.

M.

Macroproceso: son aquellos procesos que por su tamaño y magnitud, involucran a todas las dependencias de una organización.

Mejora Continua: todas aquellas acciones orientadas a mantener el proceso optimizado en alto grado de desempeño.

Metodología de Mejora de Procesos: es una herramienta de productividad que ayuda a las organizaciones a simplificar y modernizar sus procesos de trabajo, eliminando la burocracia y el desperdicio, con el objeto de reducir costos y proporcionar a los clientes internos y externos (usuarios) productos y/o servicios efectivos, cumpliendo con las expectativas y requerimientos de quienes los van a utilizar.

Modelación de Procesos: Es una metodología con gran valor para conocer lo que se está

haciendo en la organización y así poder implantar mejoras rápidas y eficaces.

P.

Procedimiento: es la descripción o representación gráfica de las actividades inherentes a un proceso. Un procedimiento nos indica “*como*” hacer las cosas.

Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Procesos Clave: son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

Procesos Críticos o Prioritarios: son aquellos procesos que o bien están funcionando mal o bien es necesario mejorar significativamente.

Procesos de Soporte o Apoyo: son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Procesos Estratégicos: Son los 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 guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Proveedor: persona o entidad externa al proceso que proporcionan “*inputs*” (entradas) en forma de materiales, información y/o ideas que se les puede denominar insumos.

R.

Rediseño de Procesos: es una estrategia o herramienta para mejorar y optimizar un proceso, se basa en el aprovechamiento de algún porcentaje de actividades del proceso actual, es decir el proceso no está completamente inoperante, algo se puede rescatar.

Reingeniería: Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Resultados: son los productos o servicios que satisfacen las necesidades y cumplen con los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos.

S.

S' s. Metodología de las 5's: la estrategia de las 5'S se llama así porque representa acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesa que comienza por "S". Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son: Clasificar (*Seiri*), Orden (*Seiton*), Limpieza (*Seiso*), Limpieza Estandarizada (*Seiketsu*), Disciplina (*Shitsuke*).

SCI: Sistema de Contabilidad Integrado.

SEC: Sección de Emisión y Custodia

SIA: Sistema de Instrumentos Administrativos.

SOV: Sistema de Obligaciones a la Vista.

SSF: Superintendencia del Sistema Financiero.

Subprocesos: son los procesos que forman parte de otros procesos llamados Macropprocesos.

V.

Valor Agregado: Adición o enriquecimiento que se le hace a un insumo, por medio de tareas, actividades, operaciones y/o procesos, fundamentándose en los requerimientos del cliente, para obtener un producto final que lo satisfaga plenamente.

AneXos



AneXos 1

LEY DE INTEGRACIÓN

LEY DE INTEGRACIÓN MONETARIA

DECRETO No. 201

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, CONSIDERANDO:

- I. Que de conformidad a lo establecido en la Constitución de la República, es deber del Estado orientar la política monetaria con el fin de promover el desarrollo ordenado de la economía nacional;
- II. Que el ordinal 13º del Art. 131 de la Constitución de la República, establece que corresponde a esta Asamblea Legislativa resolver sobre la admisión y circulación de la moneda extranjera;
- III. Que a efecto de incorporar efectivamente a El Salvador al proceso de integración económica mundial, se vuelve necesario dictar las regulaciones que faciliten el intercambio comercial y financiero con el resto del mundo, en forma eficiente;
- IV. Que con el fin de preservar la estabilidad económica que propicie condiciones óptimas y transparentes que faciliten la inversión, y de garantizar el acceso directo a mercados internacionales, se vuelve necesario autorizar la circulación de monedas extranjeras que gocen de liquidez internacional;
- V. Que para tal propósito es indispensable dictar las normas básicas mediante las cuales se regulará la forma y condiciones que deben imperar en las transacciones financieras de nuestro país.

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República, por medio del Ministro de Hacienda y de los diputados Julio Antonio Gamero Quintanilla, Carmen Elena Calderón de Escalón, Walter René Araujo Morales, Carlos Antonio Borja Letona, Renato Antonio Pérez, Roberto José D'Aubuisson Munguía, Mauricio López Parker, Rodrigo Avila Avilés, René Mario Figueroa, Norman Noel Quijano González, Guillermo Antonio Gallegos Navarrete, Juan Duch Martínez, Juan Miguel Bolaños Torres, Joaquín Edilberto Iraheta, Martín Francisco Antonio Zaldivar Vides, José Mauricio Quinteros Cubías, Osmín López Escalante, Nelson Funes, Hector Nazario Salaverría Mathies, Roberto Villatoro, Jesús Grande, Douglas Alejandro Alas García, Willian Rizziery Pichinte, Louis Agustín Calderón Cáceres, Hermes Alcides Flores Molina, Donato Eugenio Vaquerano Rivas, Carlos Armando Reyes Ramos, Rafael Hernán Contreras Rodríguez, Julio Eduardo Moreno Niños, Alejandro Dagoberto Marroquín, Román Ernesto Guerra, José Rafael Machuca Zelaya, José Antonio Almendariz Rivas, Elizardo González Lovo, Rubén Orellana, Noel Orlando González, Mario Antonio Ponce, Carlos Walter Guzmán, Isidro Antonio Caballero, José Francisco Merino López, Ciro Cruz Zepeda Peña y Gerardo Antonio Suvillaga.

DECRETA la siguiente:

LEY DE INTEGRACION MONETARIA

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- El tipo de cambio entre el colón y el dólar de los Estados Unidos de América será fijo e inalterable a partir de la vigencia de esta Ley, a razón de ocho colones setenta y cinco centavos por dólar de los Estados Unidos de América. En la presente ley, dicha moneda se denominará dólar.

Art. 2.- Se permite la contratación de obligaciones monetarias expresadas en cualquier otra moneda de legal circulación en el extranjero. Dichas obligaciones deberán ser pagadas en la moneda contratada, aún cuando su pago deba hacerse por la vía judicial.

Art. 3.- El dólar tendrá curso legal irrestricto con poder liberatorio ilimitado para el pago de obligaciones en dinero en el territorio nacional.

Art. 4.- A partir de la vigencia de la presente ley, el Banco Central de Reserva de El Salvador, a requerimiento de los bancos del sistema canjeará los colones en circulación por dólares.

Art. 5.- Los billetes de colón y sus monedas fraccionarias emitidos antes de la vigencia de la presente ley continuarán teniendo curso legal irrestricto en forma permanente, pero las instituciones del sistema bancario deberán cambiarlos por dólares al serles presentados para cualquier transacción.

El Banco Central de Reserva de El Salvador, proveerá los dólares a los bancos del sistema, mediante el canje respectivo.

El Canje de dólares por colones, sea que lo haga el Banco Central de Reserva de El Salvador a los bancos del sistema o bien éstos a los usuarios de los mismos, no generará ningún tipo de comisión o cargo.

La infracción a lo anterior será sancionada por la Superintendencia del Sistema Financiero con una multa equivalente a cien veces la comisión o cargo cobrado. La citada Superintendencia aplicará, para la imposición de la multa, el procedimiento establecido en los artículos 47 y siguientes de su Ley Orgánica.

Art. 6.- Los bancos, los intermediarios financieros no bancarios y demás personas jurídicas que captan recursos del público podrán adquirir activos y pasivos denominados en otras monedas sólo cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- a. Que las instituciones mantengan un calce razonable entre los activos y pasivos en una moneda específica, de conformidad a lo establecido en las leyes que las rigen; y
- b. Que los deudores en una moneda determinada comprueben ingresos denominados en dicha moneda, suficientes para cumplir con sus obligaciones o que puedan demostrar una cobertura adecuada de riesgo cambiario.

A la Superintendencia del Sistema Financiero corresponderá vigilar el cumplimiento de estas disposiciones, de conformidad a las atribuciones que le confiere su ley orgánica.

Art. 7.- Los salarios, sueldos y honorario podrán ser denominados y pagados en colones o dólares.

Todas las obligaciones en dinero expresadas en colones, existentes con anterioridad a la vigencia de la presente ley, podrán ser pagadas en dólares al tipo de cambio establecido en el Art. 1 de esta ley.

Asimismo, los cheques y los demás títulos valores que hayan sido emitidos en colones salvadoreños con anterioridad a la vigencia de la presente ley, podrán ser aceptados y pagados en dólares, al tipo de cambio establecido en esta ley.

Art. 8.- Las instituciones públicas, autorizadas por el Ministerio de Hacienda de conformidad a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, podrán emitir y contratar obligaciones en otras monedas, siempre que cubran el riesgo cambiario.

Art. 9.- Todas las operaciones financieras, tales como depósitos bancarios, créditos, pensiones, emisión de títulos valores y cualesquiera otras realizadas por medio del sistema financiero, así como los registros contables del sistema financiero, se expresarán en dólares. Las operaciones o transacciones del Sistema Financiero que se hayan realizado o pactado en colones con anterioridad a la vigencia de esta ley, se expresarán en dólares al tipo de cambio establecido en esta ley.

Los titulares de cuentas de ahorro, títulos valores, cuentas corrientes y cualesquiera otros documentos bancarios, de pólizas de seguros, de títulos valores que se coloquen y negocien en bolsa de valores, de acciones, obligaciones negociables o bonos y de otros títulos podrán solicitar a la respectiva entidad emisora, la reposición de los documentos en que consten los derechos derivados de los mismos, por otros con los valores expresados en dólares al tipo de cambio establecido en el Art. 1 de esta ley y aquella estará obligada a realizar la reposición. Si la reposición no se efectúa, el valor respectivo expresado en colones se estimará expresado en dólares, al tipo de cambio establecido en esta ley, para todos los efectos que resulten del valor consignado en el documento.

Art. 10.- Los precios de los bienes y servicios se podrán expresar tanto en colones como en dólares, al tipo de cambio establecido en esta ley.

Art. 11.- Todas las obligaciones del Banco Central de Reserva de El Salvador serán asumidas por el Estado por medio del Ministerio de Hacienda, quien podrá compensarlas por obligaciones existentes a su favor.

CAPITULO II

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 12.- Los bancos, compañías de seguros y entidades emisoras de títulos valores que se coloquen y negocien en bolsa de valores, dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a la vigencia de esta ley, estarán obligadas a notificar a la respectiva Superintendencia, los cambios que para cumplir con la misma, hayan efectuado en las operaciones financieras o de cualquier otra naturaleza que se hubiesen establecido o pactado en colones con anterioridad a dicha vigencia.

Art. 13.- La ampliación del plazo de los préstamos concedidos por las instituciones del sistema financiero, en colones, antes de la vigencia de la presente ley, surtirá efecto con la sola comunicación por escrito realizada por el banco al usuario, sin necesidad de otorgar nuevos documentos. Los plazos de las hipotecas y de las prendas se entenderán ampliados en la misma forma que señale la comunicación. En ambos casos, el deudor tendrá un plazo de treinta días para manifestar al banco su inconformidad sobre la modificación a que se refiere este artículo. El silencio se entenderá como aceptación a la ampliación del plazo.

Art. 14.- Durante los primeros tres meses de vigencia de esta Ley, las instituciones del sistema financiero gradualmente ajustarán las tasas de interés de los créditos contratados en colones, con anterioridad a la vigencia de esta Ley, en relación con la disminución de sus costos financieros y las tasas de interés para los nuevos créditos en dólares.

Art. 15.- Durante los primeros seis meses de vigencia de la presente Ley, los precios de los bienes y servicios deberán expresarse en ambas monedas, para lo cual la Dirección de Protección al Consumidor establecerá las disposiciones correspondientes.

CAPITULO III

REFORMAS, DEROGATORIAS Y VIGENCIA

Art. 16.- Sustitúyese el Art. 49 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, por el siguiente:

"Art. 49.- El Banco podrá:

- a. Emitir títulos valores, inscribirlos en una bolsa de valores, colocarlos y adquirirlos en el mercado secundario, así como canjear estos por otros títulos valores emitidos o garantizados por el Banco Central, en las condiciones que el Banco establezca; y
- b. Ceder documentos de su cartera de créditos e inversiones a los bancos y demás instituciones del sistema financiero y adquirir de estas entidades, documentos de su cartera de préstamos e inversiones, en las condiciones que determine el Consejo".

Art. 17.- Sustitúyese el Art. 51 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, por el siguiente:

"Art. 51.- El Banco Central de Reserva de El Salvador podrá otorgar financiamiento al Instituto de Garantía de Depósitos, para los propósitos establecidos en el Art. 179 de la Ley de Bancos.

El Banco no podrá otorgar créditos, avales, fianzas y garantías de ninguna clase a los bancos, intermediarios financieros no bancarios e instituciones oficiales de créditos".

Art. 18.- Sustitúyese el Art. 62 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, por el siguiente:

"Art. 62.- El Banco podrá emitir bonos u otros títulos valores, inscritos en una bolsa de valores, expresados en dólares de los Estados Unidos de América".

Art. 19.- Adiciónase a la "Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo", el siguiente artículo:

"Art. 2-A.- En el caso de los aportes otorgados en carteras de créditos y otros bienes al Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero, los mismos deberán reintegrarse al Banco Central de Reserva de El Salvador en la medida que dichos bienes se vayan liquidando, para lo cual se autoriza al Fondo a reintegrar el valor de dichos aportes en dólares de los Estados Unidos de América y reducir su patrimonio en lo correspondiente, a requerimiento del referido Banco Central; asimismo, para la devolución de los otros aportes recibidos del Banco Central de Reserva de El Salvador, el Fondo queda autorizado a transferir a la referida institución a su requerimiento, la propiedad sobre cualquier clase de activos, con la consiguiente disminución de su patrimonio".

Art. 20.- Se sustituye el Título II, Capítulo VI de la Ley de Bancos, por el siguiente:

"CAPITULO VI REQUISITOS DE LIQUIDEZ

RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 44.- La Superintendencia del Sistema Financiero establecerá una reserva de liquidez que, en forma proporcional a sus depósitos y obligaciones, deberán mantener los bancos.

Las obligaciones negociables inscritas en una bolsa de valores, respaldadas con garantía de créditos hipotecarios que emitan los bancos a plazo de cinco años o más, no estarán sujetas a la reserva de liquidez que establece este artículo, siempre que los recursos captados a través de estos instrumentos se destinen a financiar inversiones de mediano y largo plazo, así como adquisición de vivienda.

CONSTITUCION DE RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 45.- La reserva de liquidez de cada banco podrá estar constituida en forma de depósitos de dinero en dólares de los Estados Unidos de América, a la vista, en el Banco Central o en títulos valores emitidos por éste en la misma moneda, los cuales deberán de mantenerse libres de todo gravamen. Dicha reserva también podrá estar invertida en el exterior, en depósitos en bancos de primera línea o en títulos valores emitidos de alta liquidez y bajo riesgo, todo ello de acuerdo con las normas técnicas que emita la Superintendencia del Sistema Financiero.

La reserva de liquidez deberá ser general para los distintos tipos de obligaciones.

Sin perjuicio de lo anterior, se podrán establecer reservas de liquidez diferenciadas, atendiendo a la naturaleza de las obligaciones o depósitos. En todo caso, la reserva de liquidez promedio de los depósitos no deberá ser mayor del veinticinco por ciento de los mismos.

REMUNERACION DE LA RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 46.- La reserva de liquidez que se constituya en depósitos a la vista o títulos del Banco Central deberá ser remunerada. El Banco Central de Reserva de El Salvador cobrará una comisión por la administración de esta reserva.

CALCULO Y USO DE LA RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 47.- La Superintendencia determinará la frecuencia con que se calculará la reserva de liquidez y señalará el período dentro del cual un banco podrá compensar el monto de las deficiencias de liquidez que tuviere en determinados días, con el excedente que le resultare en otros días del mismo período. Asimismo, dictará las normas técnicas necesarias para la aplicación de las disposiciones sobre la reserva de liquidez de que trata esta ley.

Cada banco podrá utilizar sus reservas para sus necesidades de liquidez, de conformidad a lo que se dispone en este capítulo y a las normas técnicas que para tal efecto emita la Superintendencia.

Para la elaboración de las normas técnicas antes referidas, la Superintendencia deberá observar lo siguiente:

- a. Del total de la reserva de liquidez antes indicada, un veinticinco por ciento corresponderá al primer tramo y estará constituido por depósitos a la vista remunerados en el Banco Central o en el banco del exterior de que se trate. Este tramo será de acceso automático para el banco;
- b. El segundo tramo corresponderá a un veinticinco por ciento de la reserva de liquidez y estará constituido por depósitos a la vista remunerados en el Banco Central o en el banco del exterior de que se trate, o títulos valores que para este efecto emita el Banco Central. Este tramo será de acceso automático para el banco. El Banco Central de Reserva de El Salvador cobrará un cargo proporcional a la cantidad retirada de fondos de este tramo; y
- c. El tercer tramo constituirá un cincuenta por ciento de la reserva de liquidez y se constituirá en títulos valores que para este efecto emita el Banco Central o según lo determine la Superintendencia; el uso de este tramo únicamente podrá realizarse con la previa autorización del Superintendente del Sistema Financiero.

Cuando el uso de la reserva de liquidez así lo requiera, el Banco Central podrá realizar operaciones de reporto con los títulos valores que constituyen la reserva de liquidez.

Art. 48.- Para el cálculo de la reserva de liquidez que corresponde a un banco, se considerará el conjunto formado por su oficina principal y por las sucursales y agencias establecidas en la República.

RESERVA DE LIQUIDEZ A OTRAS ENTIDADES

Art. 49.- La Superintendencia podrá disponer requisitos de reserva de liquidez a otras entidades legalmente establecidas, que dentro del giro de sus negocios reciban habitualmente dinero del público a través de cualquier operación pasiva.

El Banco Central deberá informar diariamente a la Superintendencia la situación de liquidez de los bancos, durante el período en que éste sea el depositario de las mencionadas reservas de liquidez.

PLAN DE REGULARIZACION

Art. 49-A.- Cuando un banco utilice parte del tercer tramo de la reserva de liquidez para cubrir necesidades de esta naturaleza, la Superintendencia le requerirá un plan de regularización, de conformidad al Art. 79 de esta misma ley.

Dicho plan deberá ser aprobado por la Superintendencia y el banco de que se trate quedará sometido al régimen de supervisión especial a que se refiere esta ley.

OPERACIONES DE REPORTO

Art. 49-B.- Con el objeto de proteger la liquidez bancaria, el Banco Central podrá realizar operaciones de reporto con títulos valores emitidos en dólares de los Estados Unidos de América por el Estado, por el Banco Central mismo o por el Instituto de Garantía de Depósitos, con los fondos que para tal efecto le deposite el Estado.

Las operaciones a que se refiere el inciso anterior las realizará el Banco Central en coordinación con la Superintendencia, únicamente en los casos siguientes:

- a. Para prevenir situaciones de iliquidez general del sistema financiero;
- b. Para restablecer la liquidez en caso de una crisis causada por una fuerte contracción del mercado; y
- c. En casos de fuerza mayor.

El Banco Central emitirá las normas técnicas respectivas para la aplicación de este artículo.

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS LIQUIDOS

Art. 49-C.- Sin perjuicio de la reserva de liquidez establecida en el Art. 44 de esta ley, la Superintendencia establecerá como medida prudencial, un requisito de liquidez a todos los bancos del sistema, consistente en un determinado porcentaje de activos líquidos, que guarde relación con sus pasivos exigibles. Los activos líquidos que construyan la reserva de liquidez, estarán incluidos en este porcentaje. La Superintendencia fijará el porcentaje a que se refiere este artículo y dictará las normas técnicas para cumplir con este requerimiento.

MULTAS Y SANCIONES POR DEFICIENCIAS EN REQUISITOS DE LIQUIDEZ

Art. 50.- Los bancos que incurran en deficiencias de la reserva de liquidez al final del período de cómputo establecido por la Superintendencia, serán sancionados por ésta sobre la cantidad faltante, de conformidad a los procedimientos establecidos en su ley orgánica.

Asimismo, los incumplimientos al requerimiento de activos líquidos contemplado en el artículo 49-C de esta ley, serán sancionados por la Superintendencia de conformidad a los procedimientos establecidos en su ley orgánica.

Art. 21.- Sustitúyese el Art. 436 del Código de Comercio por el siguiente:

"Art. 436.- Los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en Colones o en Dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aun las de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras. La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado de conformidad a su Ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, esta obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada".

Art. 22.- Sustitúyese el Art. 170 de la Ley de Bancos, por el siguiente:

"Art. 170.- El total de los fondos del Instituto de Garantía de Depósitos, exceptuando los fondos para cubrir sus gastos de funcionamiento, deberán depositarse para su administración en el Banco Central de Reserva de El Salvador y únicamente podrán ser utilizados para los fines para los que fue creado el Instituto. Dichos fondos serán inembargables.

Los fondos para su funcionamiento podrán mantenerse como depósitos a la vista en bancos miembros".

Art. 23.- Deróganse las siguientes disposiciones legales:

- a. Los Arts. 29, 30, 35, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 52, 60, 61 y 63 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador; y
- b. Los Arts. 57, 58, 171, 172 y 247 de la Ley de Bancos.

TRANSITORIO

Art. 24.- Durante los dos primeros años de vigencia de la presente ley, la reserva de liquides a que se refiere el Art. 44 de la Ley de Bancos, obligatoriamente será constituida en la forma de depósitos de dinero en dólares de los Estados Unidos de América, a la vista, en el Banco Central o en títulos valores emitidos por éste en la misma moneda. Al terminar dicho plazo, dispondrán de la referida reserva de conformidad a lo establecido en el Art. 45 de la Ley de Bancos".

Art. 25.- El presente Decreto entrará en vigencia el día primero de enero del año dos mil uno, previa publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALÓN AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los treinta días del mes de noviembre del año dos mil.-

CIRO CRUZ ZEPEDA PEÑA

PRESIDENTE

WALTER RENÉ ARAUJO MORALES

VICEPRESIDENTE

JULIO ANTONIO GAMERO QUINTANILLA

VICEPRESIDENTE

AneXos 2

GUÍA DE APLICACIÓN “MEP”

BANCO CENTRAL DE RESERVA
DE
EL SALVADOR

GUÍA DE APLICACIÓN
METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN Y
MEJORA DE PROCESOS

ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

ÍNDICE

Introducción

Antecedentes

Marco Teórico

1.Los Enfoques tradicionales y el Enfoque por procesos

2.El Enfoque por Procesos

3.Definición de la Estructura para la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos

Metodología

Flujograma

Fases

Descripción de las Fases y Etapas de la Metodología

INTRODUCCIÓN

La actual situación competitiva de las Empresas a nivel mundial, obliga a que día a día, éstas busquen las mejores herramientas administrativas, de producción y de calidad, que les permitan sobrevivir, competir y progresar.

El enfoque por procesos es una herramienta que permite rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos, cuando existen amenazas y riesgos de fracaso mayores que las oportunidades de éxito o cuando se han detectado fallas o deficiencias en los procesos de la empresa y esto incide fuertemente en la eficiencia de la misma.

Este documento presenta la Metodología para Priorizar y Mejorar los Procesos del BCR, así como la manera en que esta debe ser ejecutada e implementada. Incluye la conceptualización y marco teórico que sustenta dicha Metodología, los objetivos que persigue, así como la descripción de cada una de las etapas a ejecutar.

Esta guía está dirigida a todas aquellas personas que formarán parte de los Equipos de Mejora de Procesos, tales como: Analistas del DOP, Auditoría e Informática, así como los Usuarios de los procesos que serán mejorados.

ANTECEDENTES

Actualmente, el mundo experimenta la interdependencia de sus economías, en donde las reacciones y acciones de competitividad internacional determinan los efectos de esa dinámica tan cambiante; y es en las economías de mercado, donde la competencia se considera como el factor más importante del clima empresarial.

Debido a este fenómeno han surgido Megatendencias, que dan la pauta de comportamiento a seguir por los países, si desean sobrevivir en el mercado y desarrollarse. Una de estas Megatendencias es la *Globalización*.

El fenómeno de la Globalización, tiene sus raíces en la alianza de las Naciones Unidas para oponerse a los poderes del Eje durante la Segunda Guerra Mundial. Poco después de la Guerra, se constituyeron el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, como primera expresión concreta de lo que hoy conocemos como Globalización.

La Globalización económica, es ya una realidad condicionante para El Salvador, entonces, le toca al país definir el qué, cómo y cuándo hacer su estrategia y medidas de política, para ubicarse en la mejor posición posible dentro de ese escenario.

Los sistemas de Ingeniería han tratado de dar solución a esta problemática y encaminar al país a la modernización por medio de herramientas como el Control Total de la Calidad, Automatización de Sistemas, Benchmarking, Auditorías ISO 9000, y últimamente la innovación está en el enfoque por procesos.

Un proceso se define como un conjunto de actividades que se llevan a cabo para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos. El proceso es el marco de referencia sobre el que trabajan otros elementos empresariales; en consecuencia, al trabajar en la renovación del proceso, no sólo se obtiene participación en el mercado, sino que también se logran mejoras de la calidad, eficiencia y reducción de los costos de Operación.

MARCO TEÓRICO

1. Los enfoques tradicionales y el enfoque por procesos.

Para comprender la Metodología que se describe en esta guía, es necesario comprender primero la naturaleza del Enfoque por Procesos, para esto, hay que ubicarlo dentro de los enfoques existentes actualmente. Básicamente, existen dos tipos de enfoques: los tradicionales que centran su atención en la mejora individual de funciones, unidades o cargos; y el más “novedoso” que concentra sus esfuerzos en la mejora de los procesos, que no son más que el conjunto integrado de funciones, unidades o cargos.

Actualmente, en el país, los enfoques tradicionales más utilizados son:

- **Organización y Métodos:** cuya finalidad, es aumentar la eficiencia y rentabilidad de los procesos burocráticos.
- **Desarrollo Organizacional:** cuya finalidad es aumentar la efectividad y bienestar de la organización, y es administrado y promovido por la Alta Gerencia.
- **Administración de Operaciones:** es el estudio de la toma de decisiones en la función de operación, a través de métodos cualitativos y cuantitativos de análisis.

Los enfoques centrados en la mejora de los procesos, son comúnmente conocidos como “Reingeniería” o “Reingeniería de Procesos”; y se distinguen de los enfoques tradicionales porque proponen una mejora radical desde una perspectiva globalizante e integradora para las organizaciones. Por el momento se dispone de varias metodologías, entre las cuales están:

- **Método de Mejora de Procesos (Harbour):** busca mejorar los procesos de tal forma que éstos sean mejores, más rápidos y más baratos, a través de la eliminación del desperdicio.
- **Reingeniería Dinámica Aplicada (Morris & Brandon):** busca hacer a las empresas más competitivas, mejorando la respuesta operacional y la calidad a través de una metodología que controla el cambio.

- Rápida-Re (Manganelly & Klein): busca identificar oportunidades de cambio radical, en los procesos de más valor para la empresa, por medio del uso de técnicas administrativas importantes como: Administración de Proyectos, Gestión del Cambio, Formación de equipos, etc.

2. El Enfoque por Procesos.

Las raíces de las organizaciones de hoy, se encuentran en los principios sobre los cuales se estructuraron las organizaciones de ayer. Si las organizaciones hoy parcelan el trabajo, en tareas que no tienen ningún significado, es porque así fue en un tiempo como se logró la eficiencia. Sin embargo la realidad que tienen que enfrentar, es que las tradicionales formas de operar, la división del trabajo y las estructuras piramidales no funcionan hoy.

Hace algún tiempo se empezó a observar que unas pocas organizaciones habían mejorado especialmente su rendimiento en una o más áreas de su actividad cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. Habían alterado en forma significativa los procesos que seguían en dichas actividades, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos.

Para lograr esto, las organizaciones tenían que estar dispuestas a mirar a través y más allá de departamentos funcionales y fijarse en los procesos. Casi siempre este cambio del proceso iba acompañado por un cambio igualmente radical en la forma y en el carácter de aquellos sectores de la organización que tomaban parte en su ejecución. Estas compañías obtenían resultados espectaculares en parte porque no se contentaban con nada menos.

Estas organizaciones se planteaban una interrogante distinta: **¿POR QUE ESTAMOS HACIENDO ESTO?**

Con esta interrogante, se descubrió que muchas tareas realizadas por los empleados no tenían nada que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.

Todas estas iniciativas y experiencias definieron una serie de procedimientos que actualmente se conocen como **REINGENIERIA DE LOS NEGOCIOS**.

Reingeniería es una revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de procesos para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Enfoque por procesos, es el método por el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento, teniendo como eje del cambio la mejora de los procesos claves; lo cual se logrará través de la aplicación de diversas técnicas y herramientas cuyo centro de análisis o unidad de medida sea el proceso.

3. Definición de la Estructura de la Metodología para la Priorización y Mejora de los Procesos.

Dado el auge que ha cobrado la Reingeniería, se han propuesto muchas metodologías, tal como lo mencionamos anteriormente. Pero el entorno en el que fueron concebidas es diferente al de nuestro país, por lo que se hace necesario contar con una metodología que se adapte a las condiciones que vive nuestro país y nuestra institución.

Debido a que ninguna de las metodologías de Reingeniería existentes hoy en día brinda todos los instrumentos necesarios ni una guía detallada para obtener los cambios, es necesario crear una metodología basada en las actuales pero que se adapte a las necesidades y ambiente en que vivimos.

La Metodología para la Priorización y Mejora de los Procesos, se basa en las fortalezas de tres metodologías ya existentes:

- La eliminación de los desperdicios, entendiendo este como todas aquellas actividades que no agregan valor al proceso.(Harbour)
- Insistencia en el Recurso Humano y la reducción de la Resistencia al Cambio. (Morris & Brandon)
- Sistemática, Estructurada, Proporciona Instrumentos para el Análisis, Técnicas Administrativas de uso Tradicional, Plan de Implementación, Preocupación por el ... Empowering, papeles y responsabilidades. (Manganelly).

Visión de la Metodología:

Desarrollar e implementar procesos que considerando el entorno nacional e internacional, la Planeación Estratégica Institucional y los diagnósticos institucionales, logren que se impacte positivamente en la forma de hacer el trabajo, en la estructura de los departamentos, en la cultura organizacional, en la utilización de recursos, en los costos de funcionamiento, y en el logro de resultados con oportunidad.

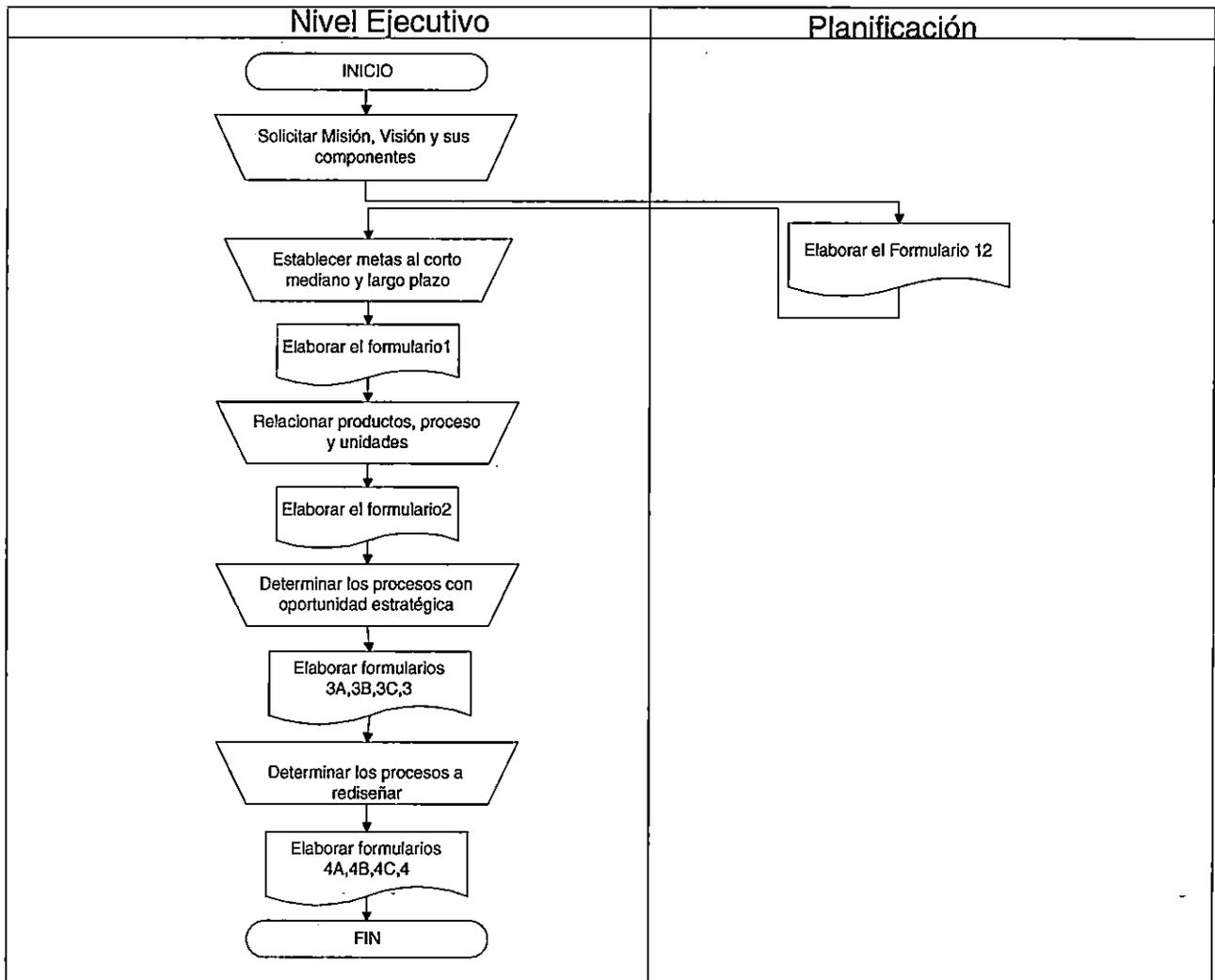
Objetivos de la Metodología:

- Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos del BCR.
- Reducir costos de los procesos.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y obtención de resultados.

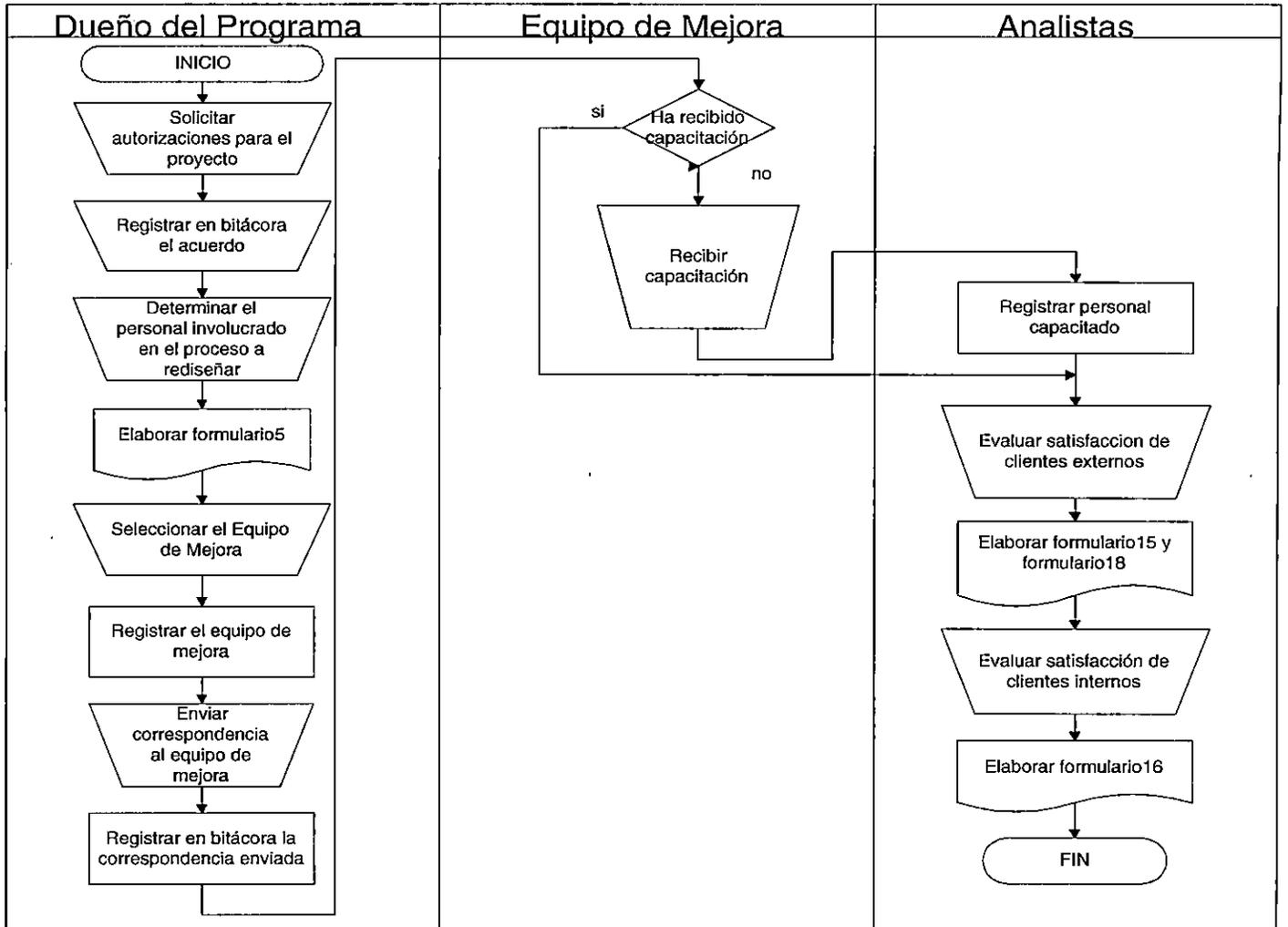
METODOLOGIA DE PRIORIZACION Y MEJORA DE PROCESOS

FLUJOGRAMAS DE LA METODOLOGIA

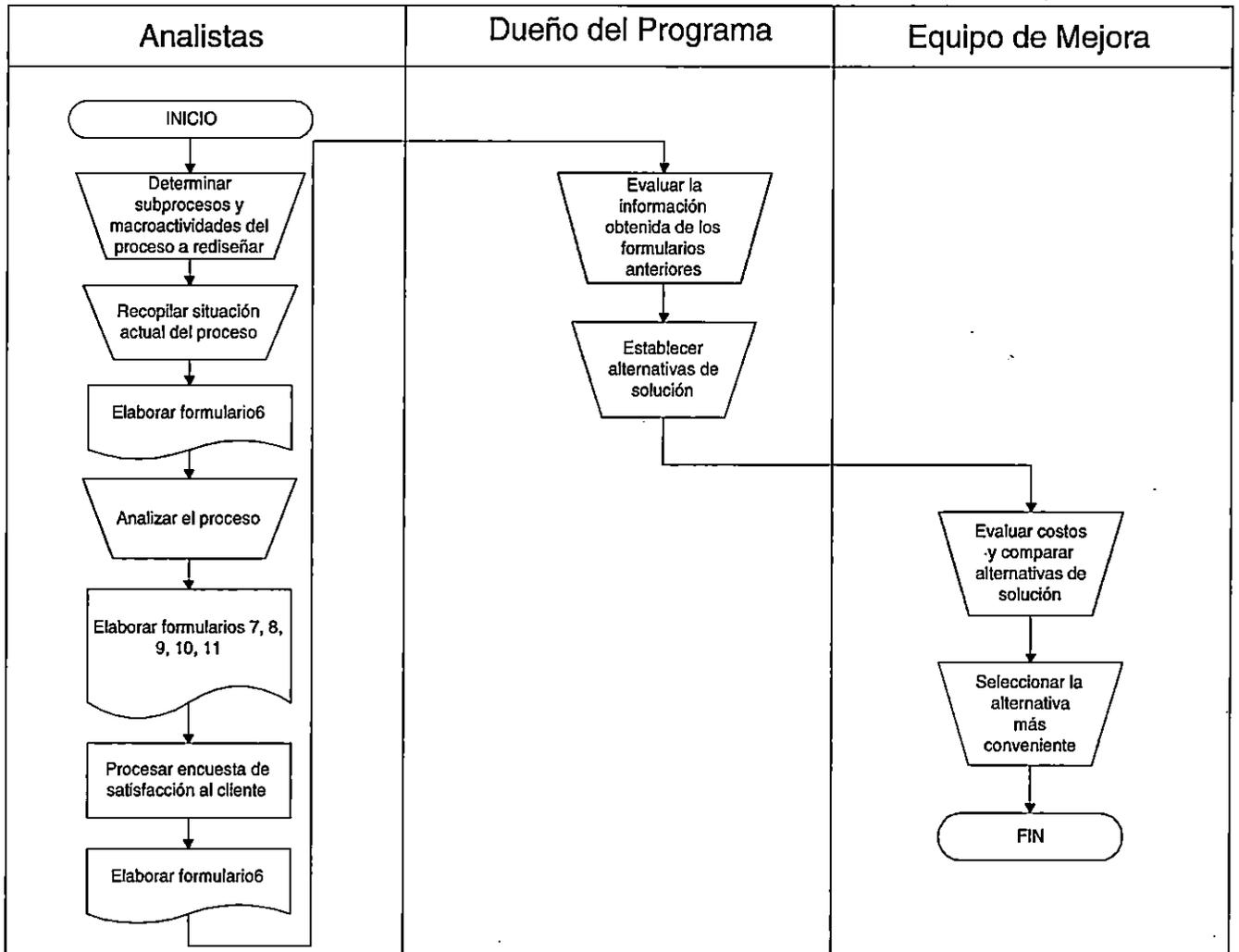
FASE I. IDENTIFICACION



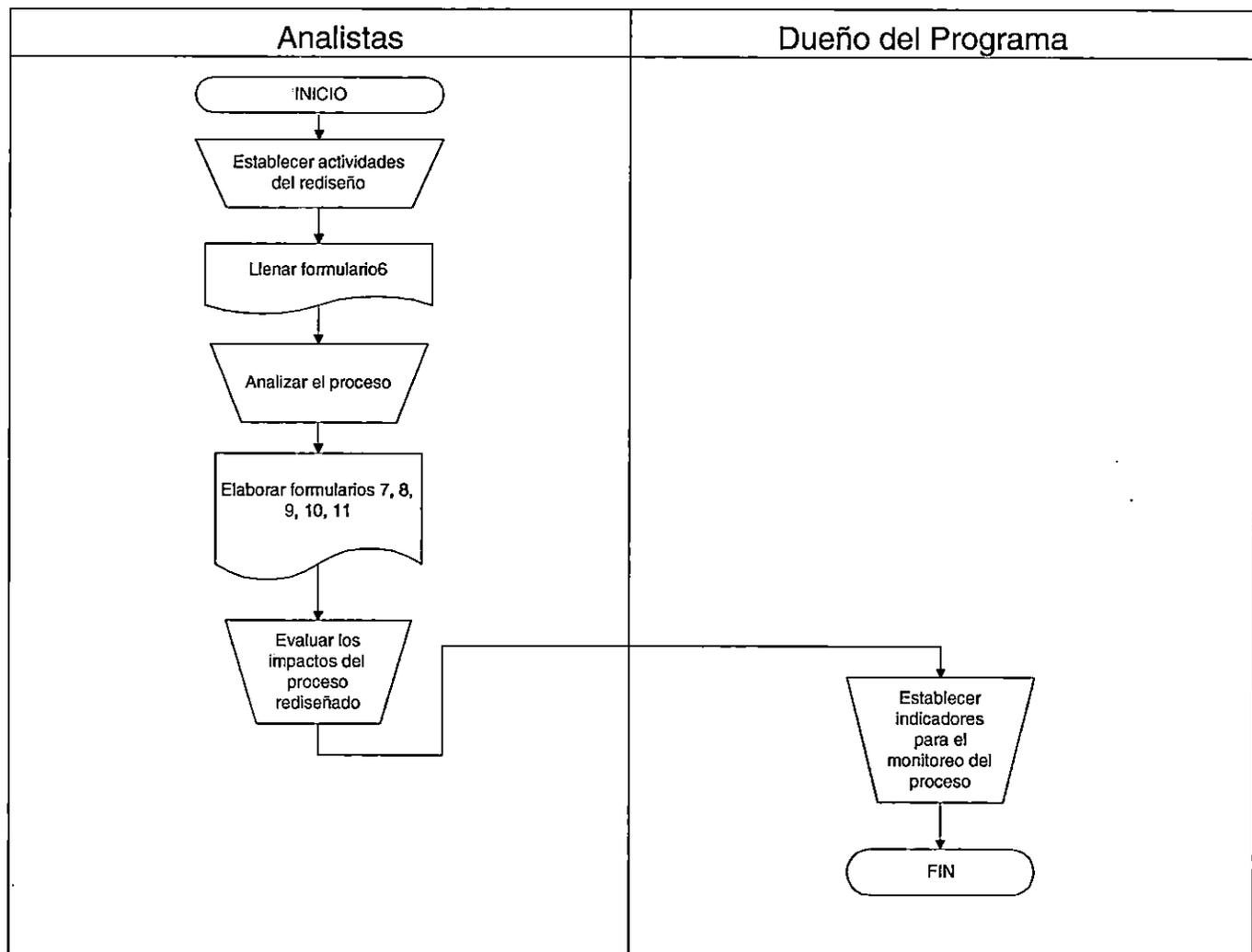
FASE II. PREPARACION



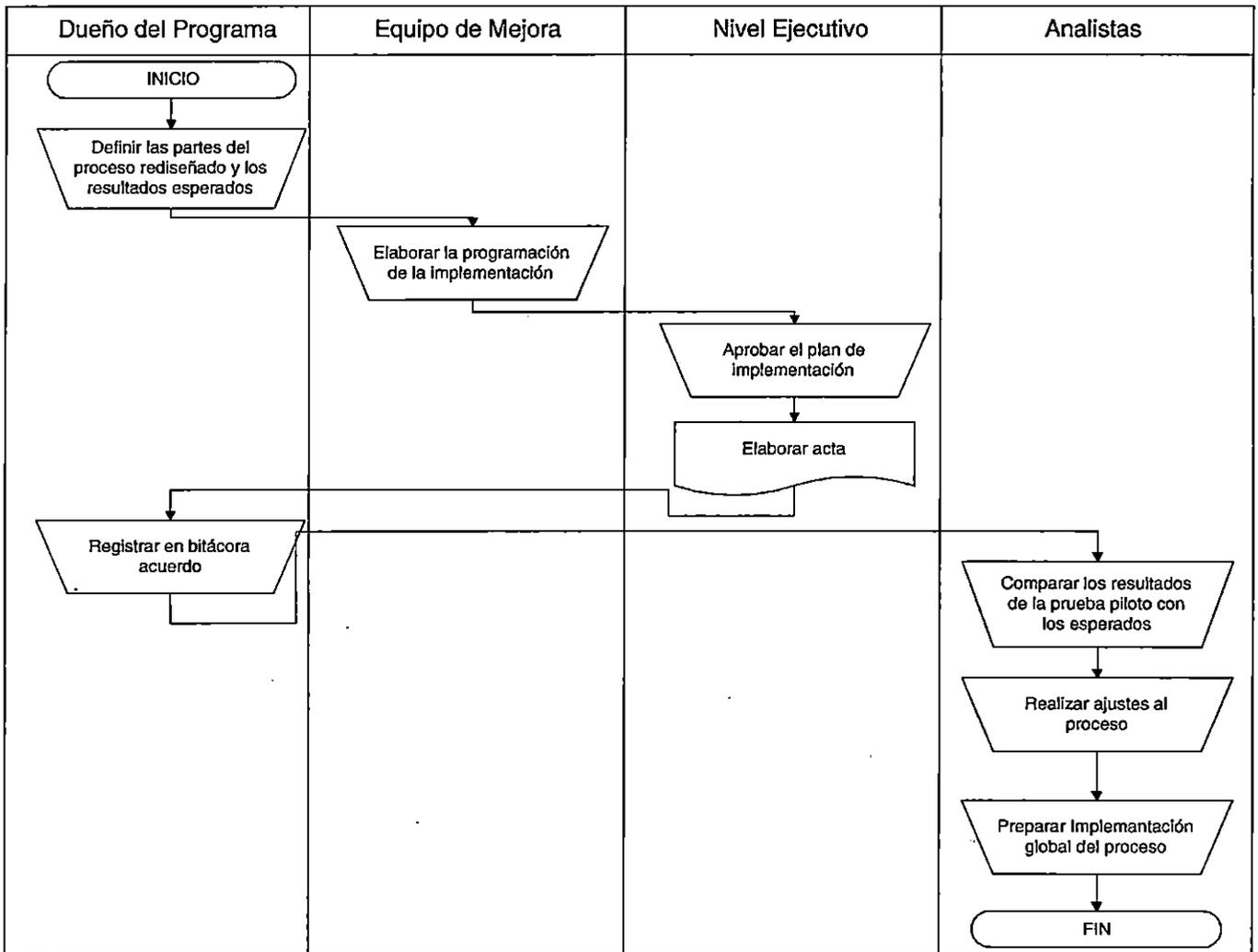
FASE III. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL



FASE IV. REDISEÑO



FASE V. IMPLEMENTACION



FASES DE LA METODOLOGIA

La metodología a implementar está estructurada en seis etapas secuenciales, las cuales deben ejecutarse por medio de 30 pasos, que hacen uso de la observación y documentación de los procesos, para facilitar el análisis y rediseño de los mismos.

1. IDENTIFICACION.

OBJETIVO:

Definir el campo de trabajo y alcances del proyecto.

PROPÓSITO:

Comprensión de la Misión y Visión del Banco, para la identificación y establecimiento de las metas y objetivos, así como los procesos que deben de rediseñarse en la organización.

RESULTADOS:

- Conocimiento de la Misión, Visión, metas y objetivos del Banco.
- Listado de procesos claves.
- Listado de procesos con oportunidad estratégica.
- Listado de procesos a rediseñar.

PASOS:

- 1.1 Conocer la Misión y Visión del BCR.
- 1.2 Establecer las metas de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.
- 1.3 Establecer procesos claves para el logro de la Misión y Visión.
- 1.4 Determinar el alcance de los procesos claves a nivel de estructura organizacional.
- 1.5 Establecer procesos con oportunidad estratégica.
- 1.6 Establecer los procesos a rediseñar.

2. PREPARACION.

OBJETIVO:

Establecer las condiciones que permitan y faciliten el desarrollo del proyecto.

PROPOSITO:

Buscar el apoyo necesario para su ejecución; así como definir responsabilidades y capacitar al personal que colabora con el mismo. Del mismo modo se busca estimular un ambiente favorable para el cambio.

RESULTADOS:

- Autorizaciones de la Cúpula de la Organización.
- Listado de áreas funcionales y recursos vinculados.
- Definición del equipo responsable del programa.
- Plan de comunicaciones.

PASOS:

- 2.1 Generar un compromiso con la Administración Superior y las Gerencias para la materialización del proyecto.
- 2.2 Identificar las áreas funcionales que participan del proceso y establecer personal involucrado.
- 2.3 Formar el Equipo de Mejora de Procesos.
- 2.4 Capacitar al Equipo de Mejora de Procesos.
- 2.5 Medir globalmente la satisfacción de Clientes internos o externos del proceso seleccionado.
- 2.6 Divulgar el proyecto.

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

OBJETIVO:

Conocer el proceso y determinar necesidades específicas de mejora.

PROPOSITO:

Conocer, analizar y diagnosticar el proceso actual para detectar las oportunidades de mejoramiento.

RESULTADOS:

- Evaluación del entorno del proceso.
- Diagrama de proceso.
- Demanda de los clientes.
- Generación de alternativas.

PASOS:

- 3.1 Revisar y analizar el entorno del proceso.
- 3.2 Documentar los procesos a rediseñar.
- 3.3 Analizar los procesos.
- 3.4 Identificar los requerimientos de los clientes internos y externos.
- 3.5 Conceptualizar las alternativas de nuevos procesos.
- 3.6 Evaluar y seleccionar la alternativa preferida.

4. REDISEÑO.

OBJETIVO:

Proponer nuevas formas de hacer los procesos.

PROPOSITO:

Producir un diseño del proceso capaz de ayudar a realizar la visión.

RESULTADOS:

- Diagramas entidades-procesos-actividades.
- Hojas de análisis de procesos.
- Tiempos y recursos asociados a cada proceso.
- Nuevos procesos.

PASOS:

- 4.1 Documentar los procesos rediseñados.
- 4.2 Evaluación de los impactos de los procesos rediseñados.
- 4.3 Establecer indicadores para el monitoreo del proceso.

5. IMPLEMENTACION.

OBJETIVO:

Ejecutar los nuevos procesos rediseñados.

PROPOSITO:

Dirigir cada acción necesaria para construir la nueva manera de hacer las cosas, por medio de la coordinación del personal, actividades y tiempos para la realización del programa.

RESULTADOS:

- Planes de implementación.
- Diagramas de Gantt.
- Informes de progreso.

PASOS:

- 5.1 Planificar la implementación.
- 5.2 Aprobación de la prueba piloto.
- 5.3 Adiestramiento del nuevo proceso.
- 5.4 Realizar prueba piloto.
- 5.5 Evaluar prueba piloto.
- 5.6 Ajustes al proceso.
- 5.7 Implementación global del proceso rediseñado.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

OBJETIVO:

Conocer como está funcionando el proceso rediseñado.

PROPOSITO:

Mantener un monitoreo periódico de los nuevos procesos rediseñados a través de los indicadores seleccionados.

RESULTADOS:

- Informes periódicos de funcionamiento de los procesos.
- Ajustes a los procesos.

PASOS:

6.1 Seguimiento periódico.

6.2 Evaluación y mejora continua.

DESCRIPCION DE LAS FASES Y ETAPAS DE LA METODOLOGIA.

1. IDENTIFICACION.

1.1 Conocer la Misión y Visión del BCR.

La metodología para la Priorización y Mejora de Procesos, parte del supuesto que la institución tiene claramente definida su misión, antes de dar inicio con la aplicación del enfoque, y por lo tanto la tarea será revisar la información que al respecto se tiene y no a profundizar en la metodología que se utilice para establecerla. Además, de poseerse una clara noción de la visión de la institución.

1.2 Establecer las metas de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.

Consiste en realizar un listado de las principales metas de la institución, las cuales deben estar en concordancia con la misión y visión de la institución ya establecidas. De tal manera que aseguren una integración estrecha entre los aspectos claves de la dirección operativa y estratégica.

Estas metas serán utilizadas posteriormente para evaluar los diferentes procesos, y para ello deben cumplir con las siguientes características:

- a.- Específicas y tangibles, no debe existir ninguna duda de la necesidad de alcanzarlas.
- b.- Cuantitativas, de tal forma que no dan indicios de los comportamientos y cambios organizacionales que serán necesarios para crearlas.
- c.- Representar un avance decisivo para la organización.
- d.- Establecerse para que se alcancen en un período de tiempo específico (corto, mediano o largo plazo).

Para detallar las metas, se hará uso del formulario No. 1.

Así se pretende identificar las estructuras organizacionales que están involucradas en los procesos claves y como se relacionan entre sí, además de definir el inicio y fin de cada proceso.

Es indispensable realizar un listado de los productos y procesos claves existentes en la organización, detallando las diferentes unidades organizacionales involucradas en ellos; para esto se hace uso del formulario No.2.

1.5 Establecer procesos con oportunidad estratégica.

Un proceso con oportunidad estratégica es un proceso clave, que por la capacidad competitiva que brinda a la organización; es candidato ideal para ser rediseñado; y que se identifica a través de su aporte a la consecución de las metas planteadas.

Para determinar los procesos que poseen oportunidad estratégica, se realiza una evaluación de los procesos clave, donde se ponderan en una escala de 1-10 proporcionalmente a su contribución a las metas de corto plazo; las cuales a su vez tendrán asignados pesos de acuerdo a su importancia. Para esta evaluación se usa el formulario No. 3 y se seleccionan aquellos procesos clave que presenten un mayor puntaje. En caso de puntajes similares de dos o más procesos debe realizarse un evaluación más a fondo.

1.6 Establecer los procesos a rediseñar.

Para seleccionar los Procesos Estratégicos a rediseñar, es necesaria una evaluación, en donde se califican en escala de 1-10, para diferentes factores ponderados. Ejemplo de factores: tiempo para obtener resultados, riesgo involucrado, impacto en la institución, etc. Estas calificaciones deben estar basadas en una buena y sólida información cualitativa que ayude al proceso de toma de decisiones. En esta evaluación se hará uso del formulario No. 4.

2. PREPARACION.

2.1 Generar un compromiso con la Administración Superior y las Gerencias para la materialización del proyecto.

Una vez que la Alta Gerencia ha autorizado a dar inicio con el programa de mejora de procesos, y ya se han establecido los límites y alcances del proceso o procesos a rediseñar, es necesario consolidar el apoyo para materializarlo.

Es importante que la Alta Gerencia se comprometa con el programa, para asegurar el liderazgo y apoyo, definir las normas a seguir durante su ejecución y familiarizar al grupo gerencial con la metodología.

2.2 Identificar las áreas funcionales que participan del proceso y establecer personal involucrado.

Para profundizar en el conocimiento del proceso(s) a rediseñar es necesario establecer las áreas de cada unidad funcional involucrada que participan del mismo, así como la identificación de los recursos humanos de que hacen uso.

Para esto se hará uso del formulario No. 5.

2.3 Formar el Equipo de Mejora de Procesos.

El desarrollo de la presente metodología se basa principalmente en equipos de trabajo, ya que con estos están presentes todas las disciplinas funcionales interesadas, diferentes puntos de vista, prioridades e intereses; lo que facilita la implementación y reduce la resistencia al cambio.

Los miembros del equipo de trabajo deben elegirse por la profundidad de su conocimiento de los procesos específicos a rediseñar, por su creatividad, facilidad para comunicar ideas, capacidad de liderazgo, etc. Es recomendable que colaboren personas ajenas al proceso, por la perspectiva fresca que aportan y por que ven más fácilmente la solución.

2.4 Capacitar al Equipo de Mejora de Procesos.

Después de asignar las responsabilidades a cada uno de los participantes en el programa, se debe proceder a capacitarlos, para lo cual se recomienda que se lleven a cabo sesiones

2.5 Medir globalmente la satisfacción de Clientes internos o externos del proceso seleccionado.

Un aspecto muy importante que debe ser tomado en cuenta es que los resultados del proceso a rediseñar serán utilizados por un Cliente, entonces dichos resultados debe estar orientados a la completa satisfacción del mismo. Debido a esto, una valiosa fuente de información sobre los puntos fuertes y débiles del proceso actual, así como de las necesidades que se espera sean satisfechas por el mismo, es el Cliente. El grado de satisfacción de los clientes da una idea de la necesidad que existe por mejorar el proceso.

2.6 Divulgar el proyecto.

Debido a que la aplicación de esta metodología implica cambios radicales es de esperarse que exista cierta resistencia al cambio por parte de los miembros de la empresa. Para evitar esto, es necesario identificar a las personas y entidades relacionadas con el proceso y sus intereses, para establecer y mantener una buena comunicación, logrando así que los interesados se mantengan informados de forma constructiva y facilitando la retroalimentación.

Dentro del equipo de trabajo se debe designar a ciertas personas como encargadas de las comunicaciones, para informar a los afectados los objetivos de la metodología, los beneficios que producirá, la forma de realizar el rediseño, lograr una buena retroalimentación, fomentar la cooperación y asistencia de los involucrados.

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

3.1 Revisar y analizar el entorno del proceso.

Es observar el medio en el que se encuentra inmerso el proceso, conocer los diferentes estímulos externos al proceso que producen alteraciones o anomalías en los resultados del mismo, así como la magnitud de las mismas.

Para obtener una visión clara del proceso actual, no basta con observar y analizar el proceso en sí, sus pasos y resultados, sino también hay que tomar en cuenta que el medio en el cual opera el proceso es causante de una serie de situaciones que lo afectan directamente, y que dichas situaciones o influencias también van a afectar al proceso rediseñado, por lo que es importante conocerlas para ser tomadas en cuenta en el momento de formular alternativas para el nuevo proceso.

3.2 Documentar los procesos a rediseñar.

Consiste en observar el proceso, para identificar sus cambios de estado, los insumos y resultados del mismo.

Para ello, se hará uso de un diagrama EPA (Entidades-Procesos-Actividades), en donde se entenderá como:

- a.- ENTIDAD: objetos o instancias que fluyen o alimentan el proceso. Por ejemplo: clientes, pedidos recibidos, etc.
- b.- ACTIVIDAD: son acciones de naturaleza dinámica. Por ejemplo: procesar, elaborar, despachar, etc.

Las interrelaciones entre actividades y entidades se plasman en un diagrama, y se relacionan entre sí por medio de flechas que indican el flujo del proceso, y de una visión nueva, en términos de procesos en lugar de funciones, lo que permite identificar la información necesaria para el rediseño del mismo.

También es de mucha ayuda un diagrama de recorrido, para evaluar las rutas que sigue el flujo del proceso con el fin de eliminar el desperdicio.

3.3 Analizar los procesos.

Dentro de cada proceso, existen seis tipos básicos de actividades:

- 1.- *Operación*: las cuales agregan valor de manera directa a un rendimiento.
- 2.- *Transporte*: es cuando se desplaza o cambia la ubicación de algo.
- 3.- *Inspección*: donde se verifica la calidad y cantidad, así como la revisión o autorización.
- 4.- *Demora*: es un paso no programado de espera y no hace avanzar el proceso, solamente le agrega tiempo.
- 5.- *Almacenaje*: es una demora programada.
- 6.- *Retrabajo*: es regresar para arreglar un error o recabar varias veces la misma información.

En base a esta clasificación, se identifican primero las actividades que generan valor agregado, y en segundo lugar las que no añaden valor al proceso y se consideran “desperdicios”.

Para esto se hace uso del formulario No. 6, en el cual además de la clasificación de las actividades, se identifica el tiempo requerido por actividad.

También debe clasificarse los tiempos como: tiempo en tránsito, tiempo en cola, tiempo de reproceso, tiempo efectivo del proceso y tiempo transcurrido (suma de todos los tiempos anteriores). Esto se hace con el formulario No. 7.

Como parte final del análisis, se identifican las fuentes de problemas y errores, los capacitadores e inhibidores del proceso, incongruencias, fragmentación de actividades, déficits de información, reprocesos y demoras.

3.4 Identificar los requerimientos de los clientes internos y externos.

Se debe conocer lo que el Cliente espera del proceso, qué información espera recibir, en que forma la espera, un listado de datos, en tablas, gráficos, en qué unidades, etc., cuándo la espera, con qué frecuencia la necesita, cuánto puede esperar por la información, el tiempo en que desearía tenerla, la importancia que tiene para el cliente, el soporte que desea tener, los posibles casos especiales que se puedan presentar y sus respectivas necesidades, etc.

Toda esta información es vital para obtener un rediseño altamente efectivo desde el punto de vista del cliente, que es lo que más importante, y eficiente desde el punto de vista de la institución, en cuanto a utilización de recursos, tiempo de respuesta, etc.

3.5 Conceptualizar las alternativas de nuevos procesos.

En esta parte, se proponen soluciones alternativas, basadas en toda la información obtenida en las fases anteriores, y utilizando el innovador enfoque de la página en blanco sobre la cual ha de crearse el nuevo proceso.

Para esto, debe analizarse los alcances, demoras, transportes y actividades que puedan eliminarse o mejorarse a través de desarrollos en paralelo, combinación de actividades, rutas alternas, etc.

De los seis tipos de actividades que existen, sólo las operaciones representan trabajo, agregan valor y hacen avanzar al proceso; los otros cinco tipos representan desperdicio, por lo que deben ser eliminadas o reducidas al mínimo.

Primero se mejoran aquellos pasos de transporte y demora redundantes, luego los pasos redundantes de inspección, los retrabajos y los flujos ineficientes. La clave para el diseño está en “eliminar, simplificar y combinar”. Es necesario comparar las diferentes hojas de análisis del proceso, visualizando claramente el antes y después, a fin de asegurar que el rediseño realmente mejora el proceso.

3.6 Evaluar y seleccionar la alternativa preferida.

Lo primero que debe hacerse, es un levantamiento de información relacionada con las actividades que realiza el personal, cuánto tiempo les consume y con qué frecuencia las realiza; para esto se utiliza el formulario No. 8 .

También se identifican los recursos asociados a cada actividad del proceso, para ello se utiliza el formulario No. 9

Para calcular los costos asociados con cada proceso, se hace uso de la información contenida en los formularios No.5 (salarios por mes, quincena u hora del personal involucrado en el proceso, por área funcional) y No. 8 (información sobre las actividades que desempeña al personal y su duración). Con base en lo anterior se elabora el formulario No. 9, donde se presenta la información de recursos humanos asociados a

4. REDISEÑO.

4.1 Documentar los procesos rediseñados.

Una vez que se ha seleccionado la alternativa de diseño a ser implementada, es necesario elaborar la documentación necesaria. Esta documentación incluye un diagrama EPA del nuevo proceso, la hoja de análisis de proceso, el diagrama de recorrido para representar el nuevo flujo del proceso, detallar la lista de actividades que forman el proceso, su orden, duración, responsable, etc.

Toda esta documentación es necesaria para actualizar las descripciones de puestos, Manual de Procedimientos y para llevar a cabo la capacitación del personal involucrado en el nuevo proceso.

4.2 Evaluación de los impactos de los procesos rediseñados.

4.3 Establecer indicadores para el monitoreo del proceso.

Es necesario definir los estándares de productividad y calidad que serán utilizados para medir el rendimiento del nuevo proceso. Estos estándares se usarán para comparar los resultados reales del proceso con los esperados, y analizar sus diferencias para detectar posibles deficiencias en el diseño o nuevos problemas que se han presentado y que afectan el funcionamiento óptimo del proceso y así tomar las medidas necesarias.

5. IMPLEMENTACION.

- 5.1 Planificar la implementación.
- 5.2 Aprobación de la prueba piloto.
- 5.3 Adiestramiento del nuevo proceso.
- 5.4 Realizar prueba piloto.
- 5.5 Evaluar prueba piloto.
- 5.6 Ajustes al proceso.
- 5.7 Implementación global del proceso rediseñado.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

- 6.1 Seguimiento periódico.
- 6.2 Evaluación y mejora continua.

AneXOS 3

PROPUESTA DE CODIFICACIÓN DE PROCESOS

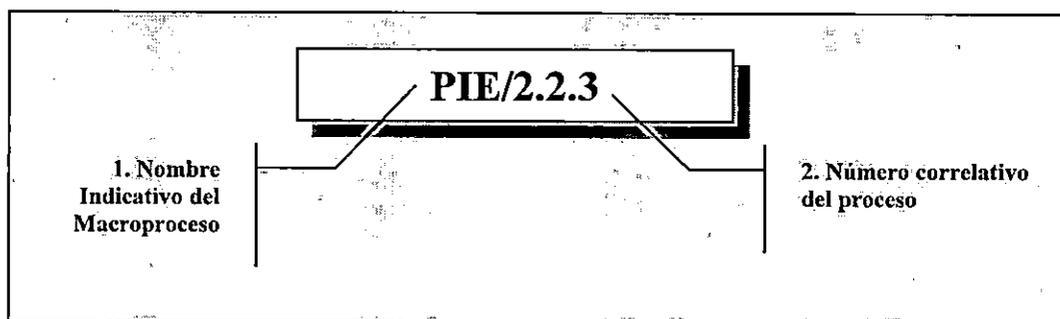
PROPUESTA DE CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

OBJETIVO.

Identificar, a través de un código, los mapas de los procesos que desarrolla el BCR de manera que se facilite la comprensión y el uso de éstos por parte de los usuarios; así como también, el análisis por parte de los analistas.

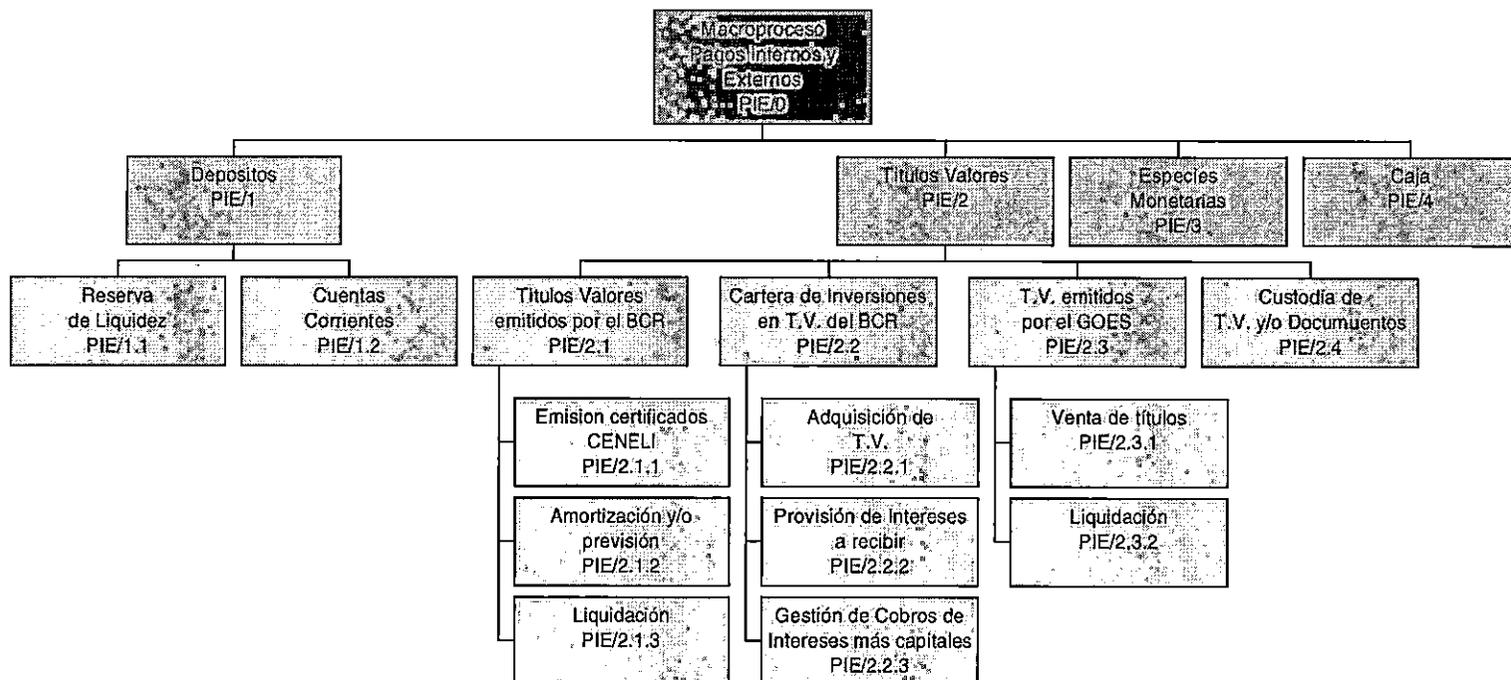
CÓDIGO DE LOS PROCESOS A UTILIZAR.

El código del proceso a utilizar para documentar los procesos del BCR, está formado por dos partes principales:



1. **Nombre indicativo del Macroproceso al cual pertenece.** De tal forma, los nombres que pueden ser utilizados para identificar los macroprocesos son:
 - Pagos Internos y Externos: “**PIE**”
 - Reservas Internacionales: “**RI**”.
 - Recursos Financieros: “**RF**”.
 - Etc.
2. **El número correlativo del proceso.** Aquí, se toma como base el “Árbol de desglose” del Macroproceso al cual se quiere codificar. El número correlativo indica el nivel de desglose en el cual se encuentra el proceso, teniendo como referencia que el nivel de Macroproceso es el **nivel 0**. Además, dentro de un mismo nivel, el número correlativo indica la secuencia de ejecución de los subprocesos dentro del proceso documentado; lo cual es un criterio básico para asignar el código a los procesos de un mismo nivel.

De tal forma, el código que se presenta como ejemplo: “**PIE/2.2.3**”, se refiere al proceso de tercer nivel del Macroproceso Pagos Internos y Externos que lleva por nombre: «*Gestión de Cobro de Intereses más capitales*»^{*}.



^{*} Para mayor referencia, ver el Árbol de Desglose del Macroproceso Pagos Internos y Externos que se presenta.

Anexos 4

DESCRIPCIÓN DE FORMATOS UTILIZADOS

DESCRIPCIÓN DE FORMATOS

Los formatos utilizados en la modelación de los procesos se describen a continuación:

Formato para diagramas de procesos

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR	CÓDIGO: (4)											
	GERENCIA: (1) DEPARTAMENTO: (2) PROCESO: (3)	NIVEL	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>										
		(5)											
(6)													
ELABORADO POR: (7)	REVISADO POR: (8)	AUTORIZADO POR: (9)	ELABORACIÓN: (10) ACTUALIZACIÓN: (11)										

1. Nombre de la Gerencia del Banco Central de Reserva de El Salvador a la que pertenece el proceso en estudio.
2. Nombre de Departamento del Banco Central de Reserva de El Salvador al que pertenece el proceso en estudio.
3. Nombre del proceso que se pretende representar con el diagrama de proceso, para su respectivo análisis.

4. Código establecido para representar e identificar el proceso, tiene relación con la Gerencia o el Departamento al que pertenece y el nivel jerárquico.
5. Nivel jerárquico donde ha sido ubicado el proceso. Representado gráficamente sombreando de color oscuro la casilla en el nivel donde se ubique el proceso.
6. Diagrama del proceso mediante la simbología a explicar.
7. Persona encargada de realizar la diagramación del proceso.
8. Persona que revisará el diagrama para comprobar si se cumplen a totalmente las expectativas.
9. Nombre completo de la persona que autorizará el diagrama que representa el proceso.
10. Fecha exacta en que fue elaborado el diagrama.
11. Fecha exacta de cuando se realice la última actualización del diagrama.

Anexos 5

MATRICES DE PRIORIZACIÓN



PRODUCTOS	CLIENTES													TOTAL DE CLIENTES	
	Frecuencia No. Copias	Gerencia de Tesorería	Gerencia del Sistema Financiero	Depro.	Operaciones Monetarias	Depro. de Valores	IFI's e IOC.	Desarrollo Financiero	Comité de Liquidez	Programación Monetaria	Depro. Financ.	SSF	Valores		Caja
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1 Informe de Reserva de Liquidez	X		X												2
2 Inf. sobre resultado de la Gestión de Control de la Rva. de Liq.	X													X	3
3 'Cupos de Inv.en CEDEL (VENTAVAL)				X	X	X				X	X				5
4 Saldo diario cupos de CEDEL y CC				X						X					2
5 Cobro por uso II tramo de la Reserva de Liquidez	X			X				X							3
6 Cobro de comisión por Admón. de R.L.								X			X				2
7 Informe mensual de Remuneración y Cobro de Admón. de la Rva.de Liq			X					X							2
8 Cumplimiento diario de liquidez.										X		X			2
9 'Remuneración de reserva de Liquidez	X	X						X		X					4
10 Reporte de la situación diaria de Rva. de Liq. de IFI's				X						X					2
11 Informe de retenc. Imp S/ Renta.										X					1
12 Posición de IFI's, respecto a la Rva. de Liq., posterior a 1era. Compensa.														X	1
13 'Infor. de cumplimiento de RL	X													X	2
TOTAL DE PRODUCTOS	5	2	5	1	4	1	0	1	5	2	2	0	3	31	

PRODUCTO	PRIORIZACION DE PRODUCTOS.					TOTAL DE PUNTOS
	CRITERIO	Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	
	1	2	3	4	5	
1 Informe de Reserva de Liquidez	3	3	3	3	3	15
2 'Infor. de cumplimiento de RL	3	3	3	3	3	15
3 'Cupos de Inv.en CEDEL (VENTAVAL)	3	3	3	3	3	15
4 Saldo diario cupos de CEDEL y CC	3	3	3	3	3	15
5 Cobro por uso II tramo de la Reserva de Liquidez	3	3	3	3	2	14
6 Cobro de comisión por Admón. de R.L.	3	3	2	3	3	14
7 Cumplimiento diario de liquidez.	3	3	2	3	3	14
8 Informe mensual de Remuneración y Cobro de Admón. de la	3	3	2	3	2	13
9 'Remuneración de reserva de Liquidez	3	3	1	3	3	13
10 Posición de IFI's, respecto a la Rva. de Liq., posterior a	3	3	3	3	1	13
11 Reporte de la situación diaria de Rva. de Liq. de IFI's	3	2	2	3	2	12
12 Informe de retenc. Imp S/ Renta	3	1	3	3	1	11
13 Inf. sobre resultado de la Gestión de Control de la Rva. de Liq.	2	2	2	2	2	10

EVALUACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Criterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contribución: Producto contribuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contribuye directamente a la toma de decisiones
- c Participación: es insumo principal para otro proceso
- d Impacto: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- e Distribución: Producto relativamente con mayor numero de clientes.

Evaluación de 1 a 3



CLIENTES		PRODUCTOS														
		Ejecuencia No. Copias	Gerencia de Tesorería	Finanzas Publicas	Programación Monetaria	DOM	Gerencia del Sistema Financiero	RH, Valores Exterior, Centrex, Préstamos, Caja	Dirección General de Tesorería	GOES- UFIS	Bancos y Financiera CALPIA	IGD	Instituciones Provisionales	FEDECREDITO	Mercado de Valores	SSF
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Pagos Liquidados						X	X	X	X	X	X	X	X		8
2	Resultado de Compensación		X		X	X				X						4
3	Estado de Cuentas	X	X	X		X										4
4	Consulta de saldos en SOV.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	13
5	Nota de crédito y debito por transacciones				X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	10
TOTAL DE PRODUCTOS		2	3	2	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	2	39

PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS.		CRITERIO					TOTAL DE PUNTOS
		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución	
PRODUCTO		1	2	3	4	5	
1	Pagos Liquidados	3	3	3	3	3	15
2	Resultado de Compensación	3	3	3	3	3	15
3	Estado de Cuentas	3	3	2	3	3	14
4	Consulta de saldos en SOV.	2	3	3	3	3	14
5	Nota de crédito y debito por transacciones	3	2	3	3	3	14

**EVALUACIÓN PARA LA
PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Criterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contribución: Producto contribuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contribuye directamente a la toma de decisiones
- c Participación: es insumo principal para otro proceso
- d Impacto: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- e Distribución: Producto relativamente con mayor numero de clientes.



CLIENTES		PRODUCTOS											TOTAL DE CLIENTES	
		Frecuencia No. Copias	Bancos y Financiera	Entidades Provisionales	CEDEVAL /Bolsa	Instituciones Ofic. de Crédito	Superint. De Valores	Superint. De Pensiones	Superint. Del Sist. Financiero	Depto. Financiero	Synthesis	Emisión y Custodia		Depto. Depósitos
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
1	Títulos Valores (BCR)	D 1	X	X	X	X					X		5	
2	Hojas de Resultado de Negociación de T.V. (BCR)	D 1					X	X		X	X		4	
3	Notas de Cargo y Abono	D DO	X	X	X	X							4	
4	Comprobantes Contables	D 1								X		X	2	
5	Reporte de T.V., Estados de Ctas., Report. de Tasas, Proyec. de Vencimiento	E 1	X	X	X	X	X	X	X		X		8	
6	Constancia y Cuadros Resumen de Impuesto S/Renta	S 1	X							X			2	
TOTAL DE PRODUCTOS			4	3	3	3	2	2	1	3	1	2	1	25

PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS.		CRITERIO					TOTAL DE CLIENTES
		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución	
1	2	3	4	5			
1	Títulos Valores	3	3	3	3	3	15
2	Hojas de Resultado de Negociación de T.V.	3	3	3	3	1	13
3	Notas de Cargo y Abono	3	1	1	3	3	11
4	Comprobantes Contables	3	1	3	3	1	11
5	Reporte de T.V., Estados de Ctas., Report. de Tasas, Proyec. de Vencimiento	1	1	1	1	3	7
6	Constancia y Cuadros Resumen de	1	1	2	3	1	8

EVALUACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Evaluación de 1 a 3

Criterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contribución: Producto contribuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contribuye directamente a la toma de decisiones
- c Participación: es insumo principal para otro proceso
- d Impacto: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- e Distribución: Producto relativamente con mayor numero de clientes.

Simbología:

- D: Diario
- S: Semanal
- Q: Quincenal
- M: Mensual
- E: Eventual
- DO: Depende del No. De Operaciones



Banco Central de Reserva
de El Salvador

CÓDIGO: PIE/2.2

MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES DEL BCR

CLIENTES		PRODUCTOS							
		Frecuencia	No. Copias	FOSAFFI	FFRAP	FEAGIN	Depto. Financiero	Depto. Deposito	TOTAL DE CLIENTES
			1	2	3	4	5		
1	Reporte Prov. De Intereses s/invers. en T.V.	M	1				X		1
2	Capital e Intereses Recuperados	D	1	X	X	X			3
3	Comprobante Contable de Cuenta.	DO	1				X	X	2
TOTAL DE PRODUCTOS				1	1	1	2	1	6

PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS.		CRITERIO						
		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución	TOTAL DE PUNTOS	
PRODUCTO			1	2	3	4	5	
1	Reporte Prov. De Interés s/invers. en TV..		3	1	2	3	1	10
2	Capital e Intereses Recuperados		3	3	2	3	2	13
3	Comprobante Contable de Cuenta.		2	1	1	3	1	8

EVALUACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Evaluación de 1 a 3

Crterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contribución: Producto contribuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contribuye directamente a la toma de decisiones
- c Participación: es insumo principal para otro proceso
- d Impacto: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- e Distribución: Producto relativamente con mayor numero de clientes.

DO: Depende del No.
De Operaciones



MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES
 PROCESO: TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL GOES

CÓDIGO: PIE/2.3

PRODUCTOS		CLIENTES														
		Frecuencia No. Copias	Bancos y Financiera	Entidades Provisionales	CEDEVAL /Bolsa	Instituciones Ofic. de Crédito	Entes Fiscalizadores Publico en General	Bancos Extranjeros	Depto. Exterior	Depto. Financiero	Depto. Deposito	Depto. Finanzas Publicas	Ministerio de Hacienda	Gerencia de Tesoreria	Emisión y Custodia	TOTAL DE CLIENTES
1	Títulos Valores (GOES)	D 1	X	X	X	X		X	X							3
2	Hojas de Resultado de Negociación de T.V. (GOES)	S 1					X						X			6
3	Notas de Cargo y Abono	S DO	X	X	X	X						X			5	
4	Emisión de Cheques	S	X	X		X		X							4	
5	Comprobantes Contables	S 1								X	X				2	
6	Resultados del Sorteo Bonos	SM 1	X	X	X	X		X				X			6	
7	Reportes T.V., Estados de Ctas, Reporte de Tasas, Provisión de Vencimientos.	E	X	X	X	X	X			X		X		X	8	
8	Solicitud de Transferencia Electrónica	S 1								X					1	
TOTAL DE PRODUCTOS			5	5	4	5	2	3	1	1	3	1	1	2	1	35

PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS.		CRITERIO					TOTAL DE PUNTOS
		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución	
1	Títulos Valores (GOES)	3	3	3	3	3	15
2	Hojas de Resultado de Negociación de T.V. (GOES)	3	3	3	3	2	14
3	Notas de Cargo y Abono	2	1	1	3	1	8
4	Emisión de Cheques	2	1	1	3	1	8
5	Comprobantes Contables	3	1	2	3	1	10
6	Resultados del Sorteo Bonos	3	3	1	3	3	13
7	Reportes T.V., Estados de Ctas, Reporte de Tasas, Provisión de Vencimientos.	1	1	1	1	3	7
8	Solicitud de Transferencia Electrónica	2	1	3	3	1	10

EVALUACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Evaluación de 1 a 3

Criterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contribución: Producto contribuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contribuye directamente a la toma de decisiones
- c Participación: es insumo principal para otro proceso
- d Impacto: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- e Distribución: Producto relativamente con mayor numero de clientes.

Simbología:

- D: Diario
- S: Semanal
- Q: Quincenal
- M: Mensual
- E: Eventual



Banco Central de Reserva
de El Salvador

CÓDIGO: PIE/2.4

MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES
PROCESO: CUSTODIA DE TÍTULOS VALORES Y/O DOCUMENTOS

CLIENTES		PRODUCTOS												TOTAL DE CLIENTES	
		Frecuencia No. Copias	Presidencia y Vicepresidencia	Gerencias del BCR	Departamentos del BCR /GD	FOSAFFI	BMI	Inst. Oficiales de Gobierno	Inst. Autónomas	CEDEVAL	Inst. Autorizadas	Bancos del Sist. Financiero	Bancos Internacionales		
1	Resguardo	DO 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
2	T.V. Y Documentos Legales y Confidenc.	DO 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
3	Acta de Destrucción	M 7								X	X				2
TOTAL DE PRODUCTOS			2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2		26

PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS.		CRITERIO					TOTAL DE PUNTOS	
		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución		
	PRODUCTO	1	2	3	4	5		
1	Resguardo		3	3	3	3	3	15
2	T.V. Y Documentos Legales y Confidenc.		3	2	2	3	3	13
3	Acta de Destrucción		3	1	1	2	1	8

EVALUACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Evaluación de 1 a 3

Criterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contribución: Producto contribuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contribuye directamente a la toma de decisiones
- c Participación: es insumo principal para otro proceso
- d Impacto: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- e Distribución: Producto relativamente con mayor numero de clientes.

Simbología:

- D: Diario
- S: Semanal
- Q: Quincenal
- M: Mensual
- E: Eventual
- D.O.: Depende del No. De Operaciones

ERROR: undefined *
OFFENDING COMMAND: LATENC

OPERAND STACK:



MATRIZ : PRODUCTOS- CLIENTES
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE ESPECIES MONETARIAS

CLIENTES		PRODUCTOS							TOTAL DE CLIENTES
		Frecuencia No. Copias	Gerencia de Tesorería	Autoridades Superiores	Departamento del Exterior	Departamento de Caja	Departamento de Financiero	Banco Corresponsal Coleccionistas	
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Estadísticas y Proyecciones de Espec. Monet.	D	X		X				2
2	Autorización de operación (Recepc. Y Remesa de E.M.)	DO	X	X			X		3
3	Entrega en Línea y/o Recepc. de E.M. al Depto. Caja	DO			X		X		2
4	Registro Conciliado	DO	X	X		X	X		4
5	Billetes sin valor	E		X				X	2
TOTAL DE PRODUCTOS			3	2	1	2	1	3	13

PRIORIZACION DE PRODUCTOS.		CRITERIO					TOTAL DE PUNTOS
		Contribución	Toma de decisión	Participación	Impacto	Distribución	
	PRODUCTO	1	2	3	4	5	
1	Estadísticas y Proyecciones de Espec. Monet.	3	3	3	3	2	14
2	Autorización de operación (Recepc. Y Remesa de E.M.)	3	3	3	3	1	13
3	Entrega en Línea y/o Recepc. de E.M. al Depto. Caja	3	3	3	3	2	14
4	Registro Conciliado	2	1	2	2	2	9
5	Billetes sin valor	1	1	1	1	1	5

EVALUACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE
LOS PRODUCTOS

Priorización entre 1 a 3

Crterios utilizados para priorizar cada Producto:

- a Contibución: Producto contibuye a lograr el objetivo del proceso
- b Toma de decisión: Producto contibuye directamente a la toma de desiciones es insumo principal para otro proceso
- c Participación: Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
- d Impacto: Producto relativamente con mayor numero de clientes.
- e Distribución:

Simbologia:

- D: Diario
- DO: Dependes del No. De operaciones
- S: Semanal
- Q: Quincenal
- M: Mensual
- E: Eventual

Anejos 6

MECÁNICA DE LA ENCUESTA

MECÁNICA DE ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Para desarrollar la etapa de *Medición de la Satisfacción de los Productos*, es necesario la aplicación de una encuesta a los participantes de los procesos: Clientes, Ejecutores y Proveedores ya sean estos internos o externos.

Las etapas a desarrollar para la aplicación de la encuesta son:

1. Identificación y priorización de los Principales Productos.
2. Identificación de Personas a Encuestar.
3. Recolección y Tabulación de Datos.
4. Análisis y diagnóstico de Encuesta de Satisfacción.
5. Establecimiento de Areas de Oportunidad.

1. Identificación y Priorización de los Principales Productos.

Comprende la identificación de los principales productos que genera el proceso en estudio; es decir, los que contribuyen en mayor grado a alcanzar el objetivo del proceso. El equipo de mejora puede definir otros criterios para la identificación de los productos a encuestar.

La identificación de los productos a encuestar debe ser realizada por los *miembros del equipo de mejora* que realizan el análisis del proceso.

Principal Producto de la Etapa: **Listado de Productos sobre los cuales se desea investigar su nivel de satisfacción.**

2. Identificación de Personas a Encuestar.

Comprende la identificación de los *Clientes, Ejecutores y Proveedores* del proceso a encuestar.

La identificación de los ejecutores del proceso se realiza de manera inmediata. Para conocer a los principales clientes y proveedores, es necesario utilizar el *cuadro 1* que se muestra a continuación. Este cuadro debe aplicarse a los miembros del equipo de mejora para que ellos identifiquen a los principales clientes y proveedores del proceso que genera los productos a estudiar.

EJEMPLO*

PRODUCTOS	Clientes 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4
Requerimiento de Liquidez.				
Cumplimiento diario de Liquidez.				
Informe de Penalizaciones.				
Cupos de inversión en CEDEL				
Actualización de Base Económica.				

En el caso de que el proceso estudiado se encuentre documentado, el equipo de mejora puede hacer uso de la *Matriz Insumo-Producto* del proceso para realizar la identificación de los principales clientes y proveedores.

Dependiendo de la cantidad de personas a encuestar que resulte, el equipo de mejora puede decidir la utilización de una muestra representativa para la aplicación de la encuesta; para lo cual puede utilizar criterios de priorización o un modelo probabilístico de muestreo de datos.

Al final de las Etapas 1 y 2, se debe desarrollar la *Matriz Integrada de Clientes a Encuestar*. Esta matriz debe de presentar los productos a encuestar en las filas y las personas a encuestar para ese producto en las columnas, así como se presenta en el siguiente ejemplo:

* Ejemplo del cuadro utilizado para la identificación de los clientes de los principales productos del *Proceso Reserva de Liquidez*

MATRIZ INTEGRADA DE CLIENTES A ENCUESTAR

No	PRODUCTO	CLIENTES				
		PRE	VCP	GT	GDI	GA
1	Presupuesto de Gastos Administrativos	X	X			X
2	Normas Presupuestarias	X	X		X	X
3	Informe de Ejecución Presupuestaria			X	X	X
4	Liquidación del Presupuesto	X	X			
5	Presupuesto Financiero	X	X			

Principal Producto de la Etapa: **Listado de Clientes a Encuestar.**
 Listado de Ejecutores a Encuestar.
 Listado de Proveedores a Encuestar.
 Matriz Integrada de Clientes a Encuestar.

3. Recolección y Tabulación de Datos.

Comprende la obtención de la información relacionada con los productos a partir de la aplicación de la encuesta a los distintos participantes del proceso identificados en las etapas anteriores.

Para tal efecto, pueden utilizarse tres modalidades de aplicación de la encuesta. El equipo de mejora es el encargado en definir cual de estas modalidades utilizará en el estudio.

Encuesta Por Correo Electrónico.

Consiste en la aplicación de la encuesta a través de correo electrónico y la utilización del mismo canal para la obtención de la información.

Entrevista Personal.

Consiste en la aplicación de la encuesta de manera personalizada por parte del analista, a través de una entrevista coordinada con el entrevistado.

Aplicación De Encuesta Por Grupo.

Consiste en la aplicación de la encuesta a un grupo de personas convocadas única y exclusivamente para tal fin.

Además se debe tabular, graficar y resumir la información obtenida a partir de la aplicación de la encuesta utilizando el *Formato de Resumen de Encuesta de Proceso* y otras gráficas de tabulación de datos.

Principal Producto de la Etapa: **Encuestas a clientes, proveedores y ejecutores llenas.**
 Tabulación de Datos de Encuestas.

4. Análisis y Diagnóstico de Encuesta de Satisfacción.

Consiste en el análisis de los datos a fin de desarrollar un diagnóstico de la satisfacción de los productos y la identificación de las mejoras propuestas por los encuestados.

Principal Producto de la Etapa: **Diagnóstico de satisfacción de los productos.**

5. Establecimiento de Areas de Oportunidad.

Consiste en identificar las áreas de oportunidad para la implementación de mejoras al proceso a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes de los productos, y mejorar el flujo del proceso que genera el producto.

Principal Producto de la Etapa: **Listado de Áreas de Oportunidad.**

Anexos 7

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES DEL PROCESO
" CUENTAS CORRIENTES"
PRODUCTO: "LIQUIDACIÓN DE PAGOS"**

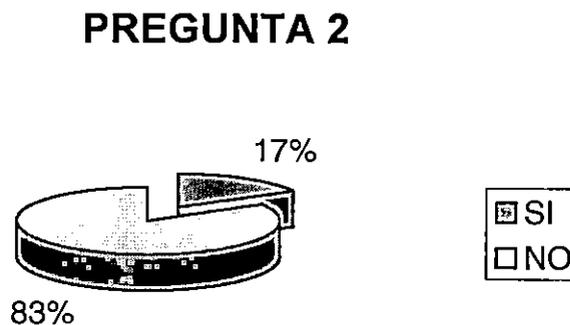
Pregunta 1: ¿Cómo Clasificaría Los Principales Productos Que Genera El Proceso?



Los resultados obtenidos muestran que el 50% de los encuestados consideran que los productos que generan en su proceso son de carácter Estratégico, mientras que un 33% los consideran operativos y tan solo un 17% clasifica sus productos como Informativos.

Lo que se concluye que los empleados no tienen definidos o al menos claro el tipo de producto que se genera lo cual se debe a la falta del conocimiento del objetivo del proceso

Pregunta 2: De las actividades que desarrolla, ¿existe alguna que se pueda eliminar, simplificar o desarrollar de una mejor manera?

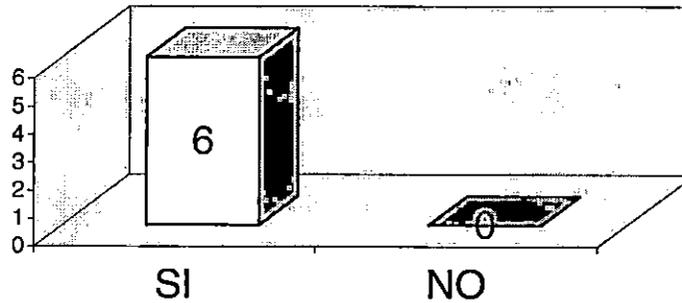


Según los datos obtenidos, se detalla que el 83% de los encuestados considera que en la forma en la que desarrolla las actividades es la adecuada, mientras un 17% consideran que se podría hacer de una mejor manera.

Lo que obtenemos de los datos anteriores es que existe al menos una opinión de que se puede mejorar.

Pregunta 3: ¿Es la secuencia en la que realiza las actividades o tareas la mejor posible?

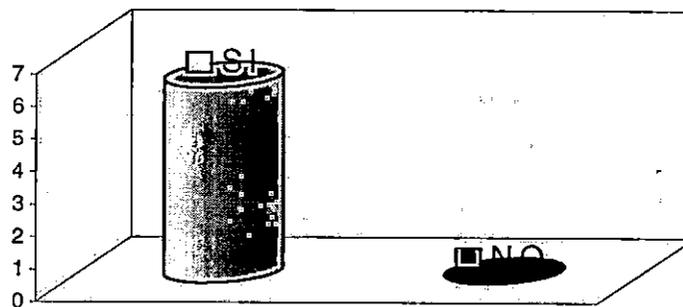
PREGUNTA 3



Al preguntárseles si la secuencia en la que realizan las actividades es la mejor posible el 100% de los encuestados dijo que de la forma que desarrollan la secuencia de las actividades es la adecuada.

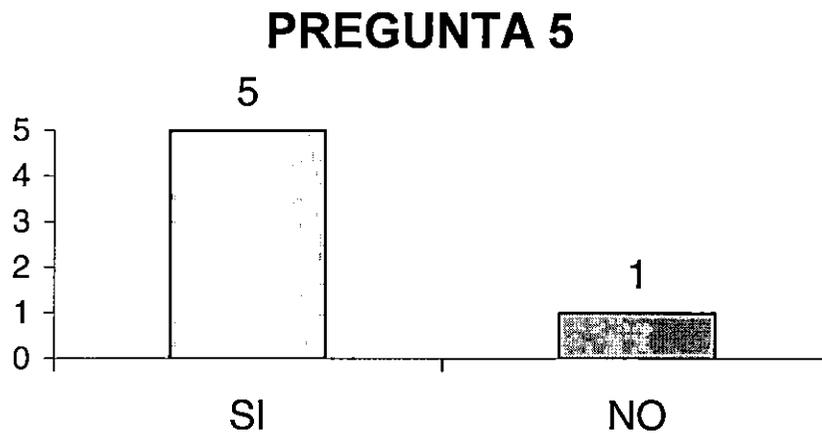
Pregunta 4: ¿Son los formularios o formas que utiliza necesarios y/o adecuados?

PREGUNTA 4



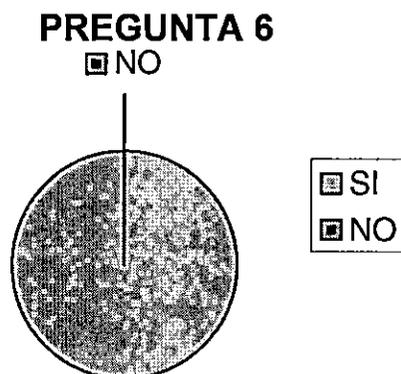
Al cuestionárseles si los formularios que utilizan actualmente en el desarrollo de las actividades son los necesarios y/o adecuados para la realización de las tareas el 100% de los encuestados manifiesta que si son los adecuados para cumplir con sus tareas. De lo que obtenemos que los encuestados aprueban los formatos utilizados.

Pregunta 5: ¿Son todas las revisiones, autorizaciones y firmas de documentos realmente necesarias?



Los resultados demuestran que el 83% de los encuestados consideran que todas las revisiones, autorizaciones y firmas en los procesos son necesarias para ejecutar la tarea, mientras que un 17% piensan que no son todas las revisiones y firmas necesarias para realizar el proceso; los que nos da como resultado que al menos en una opinión se cree que no todas las firmas y autorizaciones son necesarias y que podría mejorarse la rapidez(Tiempo) de la ejecución del proceso

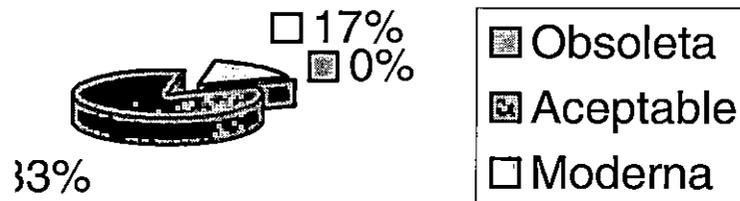
Pregunta 6: ¿Se le proporciona oportunamente el equipo necesario para desarrollar la tarea?



Los datos obtenidos al preguntárseles si el equipo es el necesario para desarrollar las tareas, el 100% de los encuestados coinciden en que el equipo es el necesario para realizar la tarea. Lo que significa que no existen retrasos en ajustes de equipo.

Pregunta 7: En su opinión, la tecnología del equipo que utiliza es:

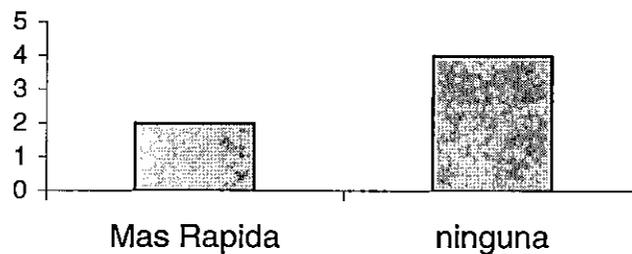
PREGUNTA 7



Al preguntárseles si en su opinión, la tecnología del equipo que utiliza para realizar sus tareas es la necesaria para realizar el proceso, el 83% manifiesta que la tecnología es aceptable y el 17% que la tecnología que utiliza es moderna. Con esto se puede observar que si bien los procesos se ejecutan de manera aceptable, pueden existir mejores opciones de realizar las tareas.

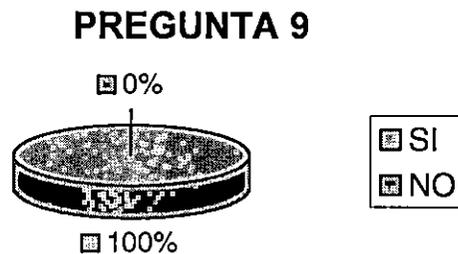
Pregunta 8: ¿Qué cambios en su equipo o nuevos equipos requiere para mejorar la ejecución del proceso?

PREGUNTA 8



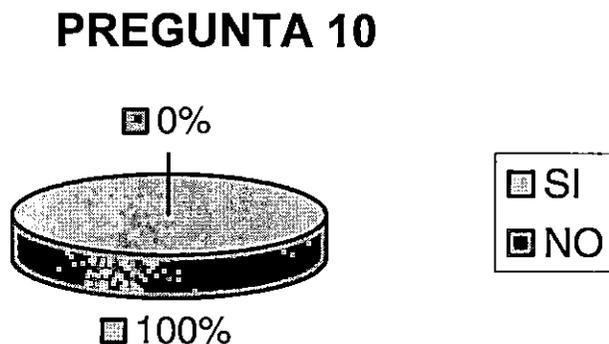
Se observa que el 33% de los encuestados requiere de nuevos equipos para que la realización de sus tareas sean más rápidas, mientras el 67% no haría ningún cambio en sus equipos. La única recomendación esta orientada a la actualización del equipo utilizado.

Pregunta 9: ¿Son los materiales asignados suficientes para el normal desarrollo de sus actividades?



Al consultárseles si los materiales asignados son los suficientes para el desarrollo normal de sus actividades el 100% indica que si son suficientes. Por lo que no se consideran fuente de atraso o generador de problemas al ejecutar el proceso.

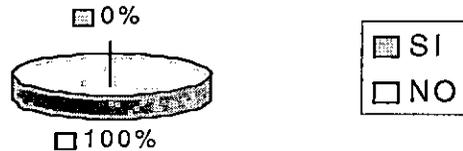
Pregunta 10: ¿Utiliza todos los insumos que recibe para ejecutar el proceso?



Los resultados muestran que el 100% de los encuestados utilizan todos los insumos que recibe para ejecutar el proceso.

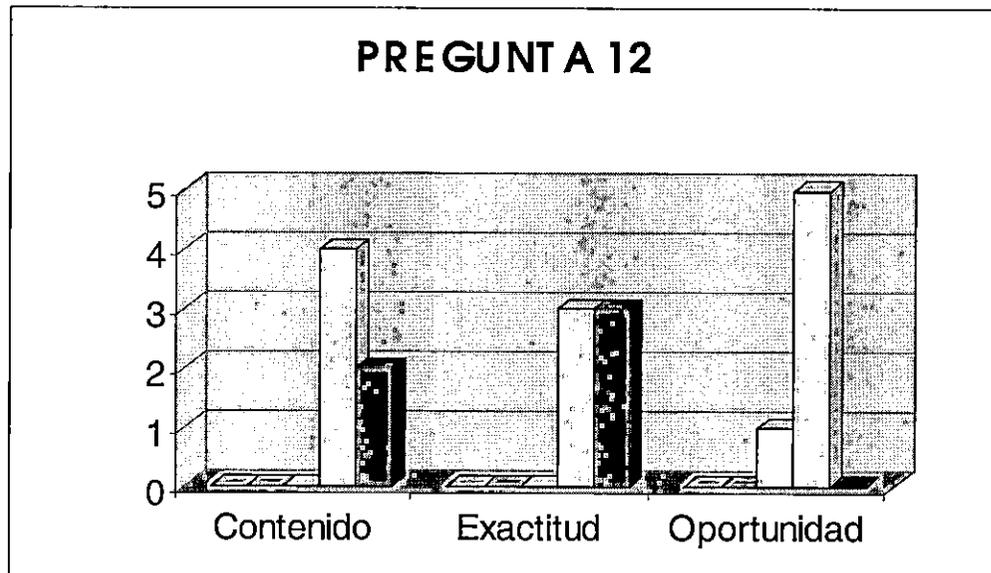
Pregunta 11: ¿Tiene alguna dificultad al momento de utilizar los insumos?

PREGUNTA 11



Los datos obtenidos muestran que el 100% de los encuestados, respondió que no tienen ninguna dificultad al momento de utilizar los insumos al realizar el proceso. Por lo que las características de los insumos son satisfactorias.

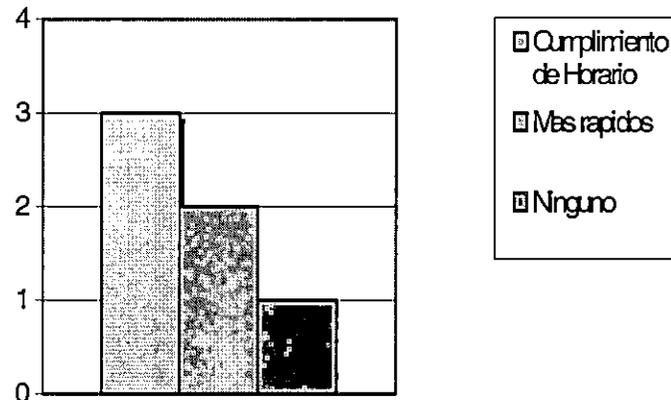
Pregunta 12: Marque en la escala del 1 al 5 que se muestra, su nivel de satisfacción a cerca de las características de los insumos que recibe



Los resultados obtenidos muestran que el nivel de satisfacción acerca del contenido, oportunidad y exactitud de los insumos es aceptable.

Pregunta 13: ¿Qué nuevos insumos o cambios en los ya existentes, requiere para ejecutar de mejor manera el proceso?

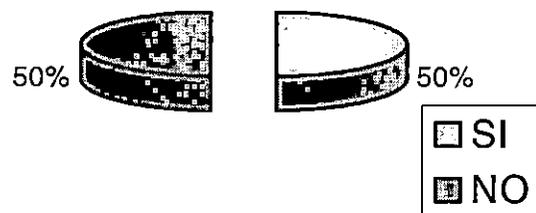
PREGUNTA 13



Los datos obtenidos acerca de que nuevos insumos o cambios a los existentes requiere para ejecutar el proceso, el 83% manifiesta que harían cambios para que estos cumplieran con la normativa de horario y así fuesen más rápidos para ejecutar el proceso, mientras el 17% no haría ningún cambio a los insumos.

Pregunta 14: ¿Considera usted que existe una adecuada carga de trabajo entre los ejecutores del proceso?

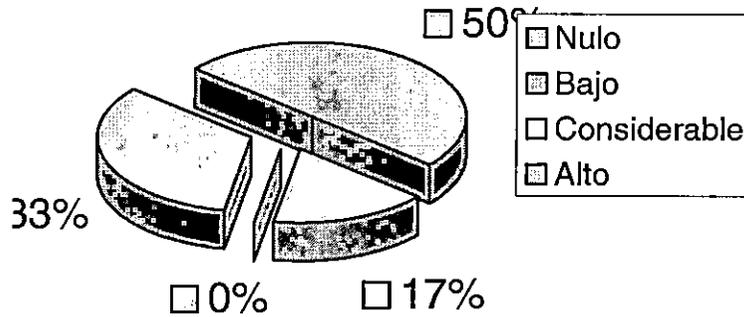
PREGUNTA 14



Al consultárseles si existía una adecuada carga de trabajo el 50% manifiesta que no existe una adecuada carga de trabajo, y el otro 50% considera que si existe una adecuada carga de trabajo. De aquí se puede analizar el proceso y la asignación de las actividades de los ejecutores para identificar la causa de la carga expresada.

Pregunta 15: ¿Cuál es el nivel de reclamos que se reciben por parte de los clientes (internos y/o externos)?

PREGUNTA 15



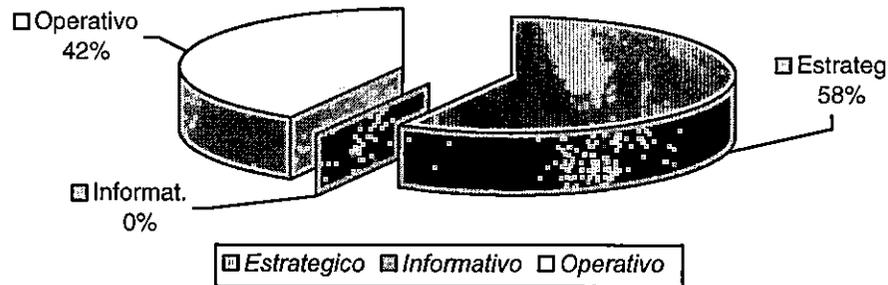
Los datos obtenidos muestran que el 50% de los encuestados, manifiestan que el nivel de reclamo por parte de los clientes es bajo, el 33% es nulo y el 17% es considerable el nivel de reclamos.

De esto resulta que existe un nivel de reclamo hacia el proceso por lo que se evidencia que existe una oportunidad de mejoras de los procesos.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES EMITIDOS POR EL BCR.

Pregunta 1. CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS PRINCIPALES GENERADO .

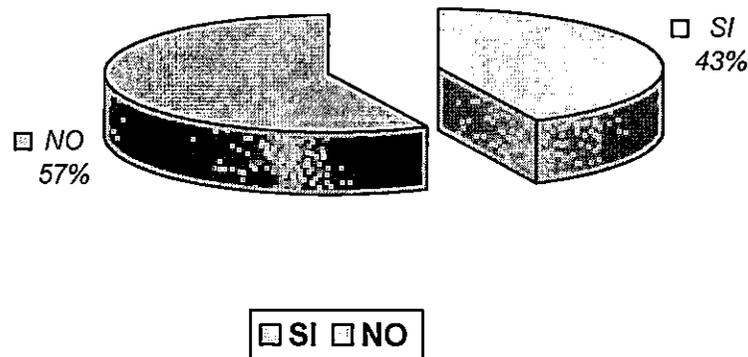
Pregunta 1.
¿Como clasifica los principales productos que genra el proceso?



Del total de personas encuestados, el 54% dijo que los productos producidos por el proceso los define como estratégicos, y un 42% dijo que son operativos. Teniéndose además que nadie considera que dichos productos sean informativos ya que mostró un 0% de frecuencia en las encuestas.

Pregunta 2 . EXISTE UNA MEJOR MANERA DE DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES.

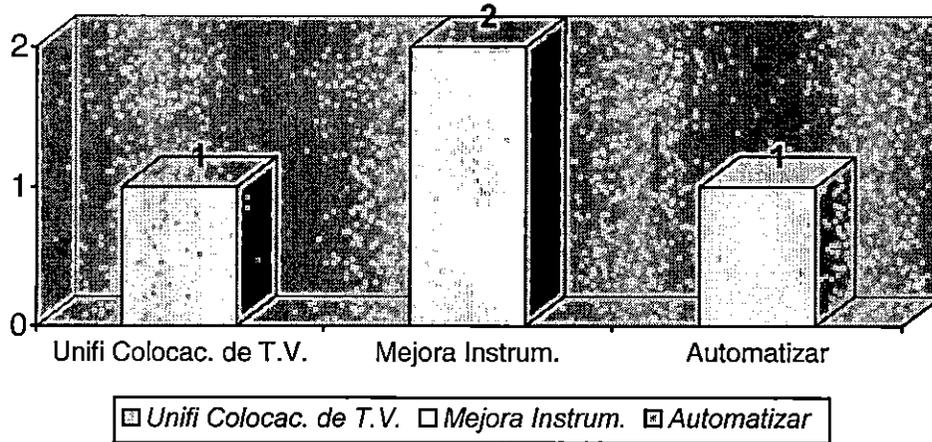
Pregunta 2a.
¿Existe alguna actividad que puede ser eliminada, simplificada o desarrollada de una manera mejor?



El gráfico muestra que un 57% de los encuestados considera que no existe una mejor manera de realizar las actividades; mientras que un 43% considera que "SI" se pueden mejorar.

Pregunta 2b:

¿De que mejor manera considera que se puede realizar las actividades?

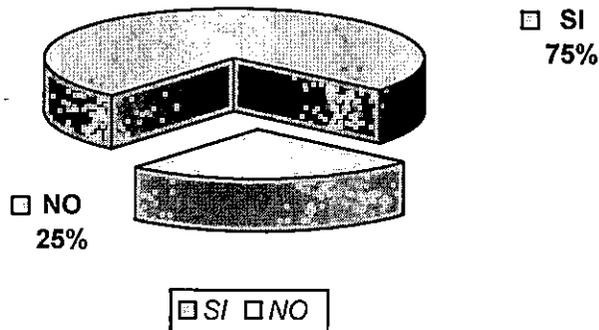


Dentro de las respuestas que dijeron que "SI" puede mejorar la manera en que se realiza actualmente las actividades o tareas, un 50% dijo que es Mejorando los instructivos para una mejor aplicación, mientras que igual porcentaje de 25% dijeron que unificando el proceso de colocación de T.V. con la emisión, y automatizar actividades que actualmente se hacen de manera manual y pueden ser mecanizadas.

Pregunta 3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES CORRECTA

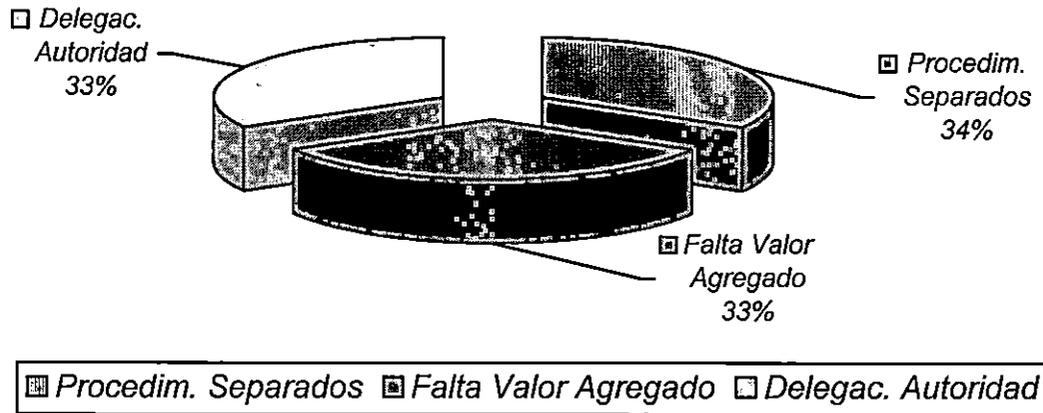
Pregunta 3a:

¿Es la secuencia en la que realiza las actividades o tareas la mejor posible?



Del 100% de personas encuestados un 75% dijo que la secuencia en que realiza las actividades es la mejor posible, en cambio un 25 % representa a los que creen que no es la mejor posible.

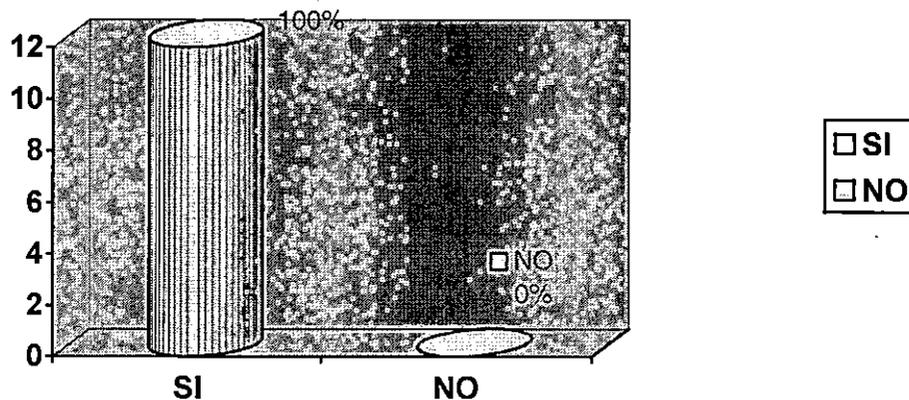
Pregunta 3b.
¿Por que no es la secuencia la mejor posible?



EL gráfico muestra las personas que consideran que la secuencia "NO" es la adecuada, dentro de este grupo un 33% dice que por que Falta Valor Agregado en algunos procedimientos, 33% dice que por encontrarse procedimientos separados que corresponden a un mismo departamento y otro 33% dice que por falta de una persona con autoridad delegada.

Pregunta 4. FORMULARIOS NECESARIOS Y/O ADECUADOS

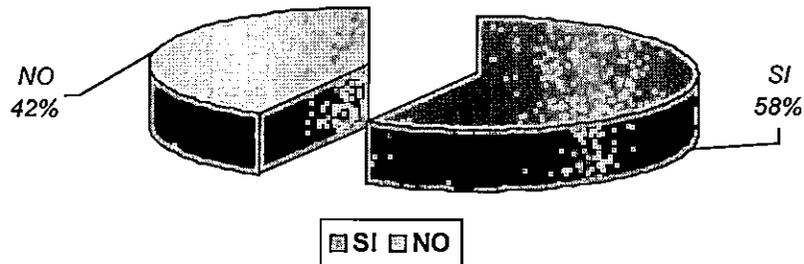
Pregunta 4. ¿Son los formularios o formas que utiliza necesarios y/o adecuados?



Del total de la muestra encuestada, un 100% afirma que los formularios que utiliza en la elaboración de los productos, cumplen con las necesidades de ellos y creen que son adecuados.

Pregunta 5. REVISIONES , AUTORIZACIÓN Y FIRMAS NECESARIAS

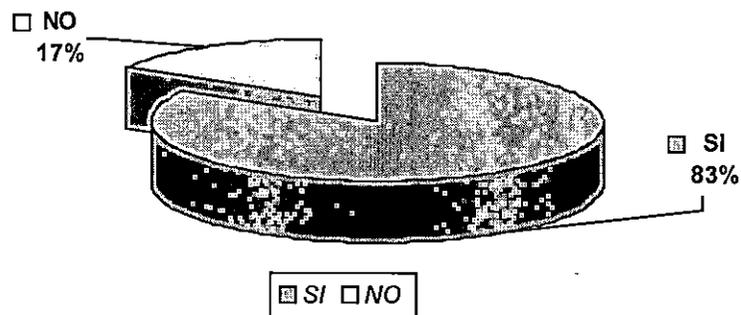
Pregunta 5:
¿Son todas las revisiones, autorizaciones y firmas de documentos realmente necesarias?



Dentro de los requerimientos en la ejecución de los procedimientos existen firmas u/o autorizaciones las cuales según los ejecutores encuestados son necesarios para un 58% de la muestra y un 42% cree que no son totalmente necesarias todas las firmas u/o autorizaciones.

Pregunta 6. EQUIPO PROPORCIONADO OPORTUNAMENTE

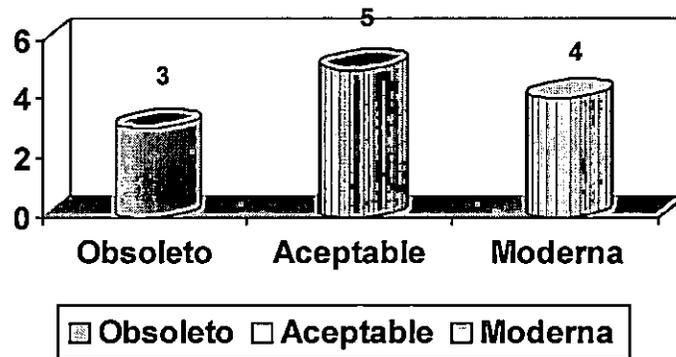
Pregunta 6:
¿Se le proporciona oportunamente el equipo necesario para desarrollar la tarea?



Al preguntarse a las personas encuestadas si se les proporcionan oportunamente el equipo necesario para el desarrollo de sus tareas un 83% dijo que "SI", mientras que un 17% dijo que "NO".

Pregunta 7. TECNOLOGÍA UTILIZADA

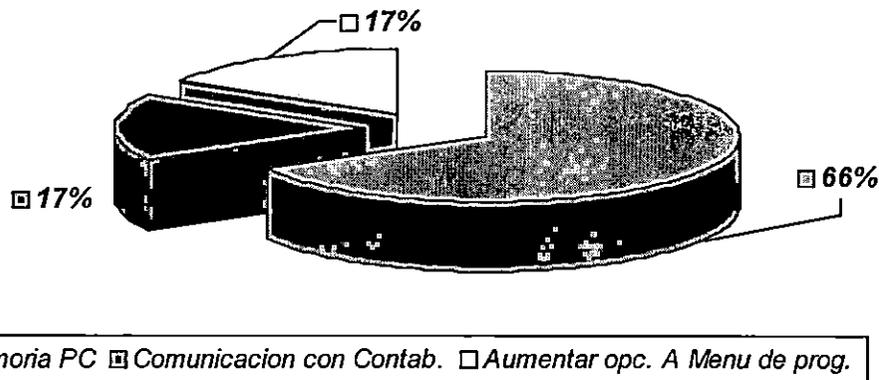
Pregunta 7:
En su opinión, la tecnología del equipo que utiliza es:



Según el criterio de los ejecutores clasifican la tecnología utilizada como: Aceptable para un 55%, Moderna para un 25% y un 20% dijo que lo considera como obsoleto. Teniéndose en consideración que el total dijo en comentario que requería una mejoras, principalmente en la capacidad de memoria de las computadoras asignadas a cada uno de ellos.

Pregunta 8. CAMBIOS REQUERIDOS

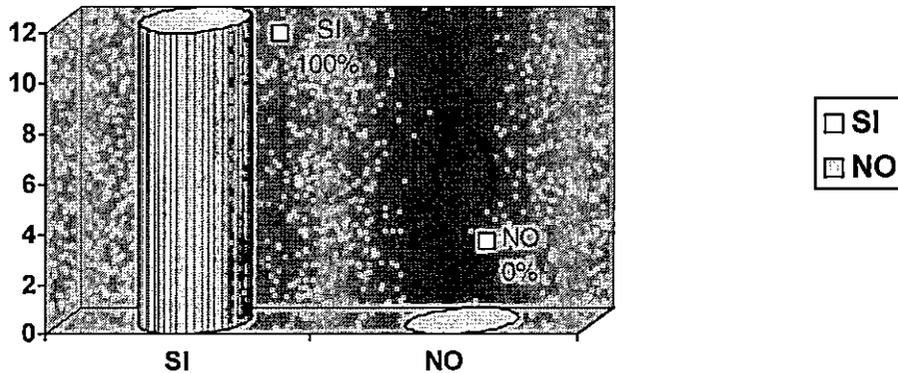
Pregunta 8: ¿qué cambios en su equipo o nuevos equipos requiere para mejorar la ejecución del proceso?



En el grafico se tiene que un 66% coincide en que los cambios mas visibles en sus equipos de trabajo es la "Memoria en PC", ya que según ellos esto vuelve mas lentas a las maquinas al momento de ejecutar un programa, y un 17% para los cambios de "Aumento de opciones en menú de programas" los cuales facilitarían la ejecución de los procedimientos.

Pregunta 9. MATERIAL ASIGNADO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

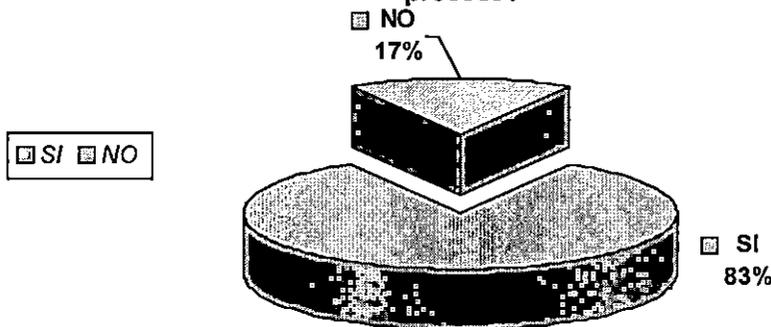
Pregunta 9: ¿Son los materiales asignados suficientes para el desarrollo de sus actividades?



La grafica de barras nos dice que el total de personas encuestadas afirman que los materiales asignados para la elaboracion de los productos son suficientes, teniendo un 100% en "SI".

Pregunta 10. UTILIZACIÓN DE INSUMOS PROVEÍDOS

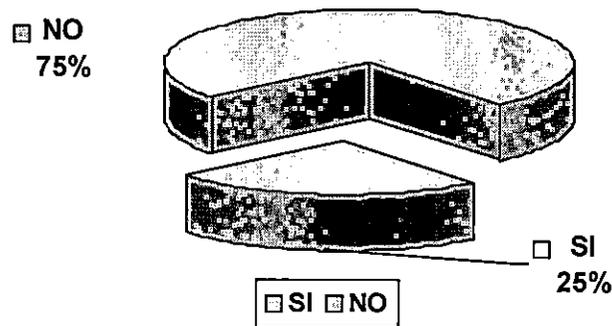
**Pregunta 10:
¿Utiliza todos los insumos que recibe para ejecutar el proceso?**



Del total de insumos que los ejecutores reciben de sus proveedores , un 83% considera que "SI" hacen uso de todos los insumos, mientras que un 17% considera que no utiliza el total de insumos recibidos. Dando como los insumos que no utiliza es la internet y en ocasiones los titulos valores ya que son presentados por los inversionistas a distiempo para el efecto de pago o liquidacion.

Pregunta 11. DIFICULTAD EN EL USO DE LOS INSUMOS

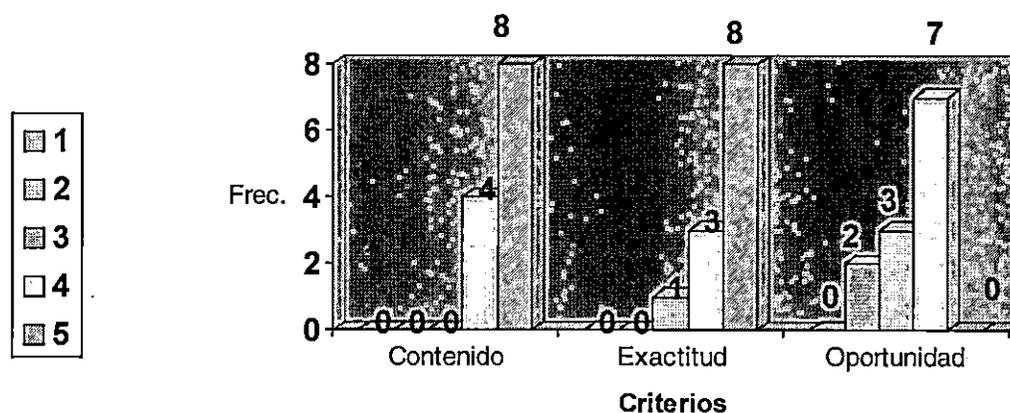
Pregunta 11:
¿Tiene alguna dificultad al momento de utilizar los insumos?



Los resultados de las encuestas lanzan que un 75% de los encuestados dijeron que "NO" perciben dificultad en la utilización de los insumos y un 25% dijo que "SI" aprecian dificultades con los insumos recibidos.

Pregunta 12. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON CARACTERÍSTICAS DE INSUMOS

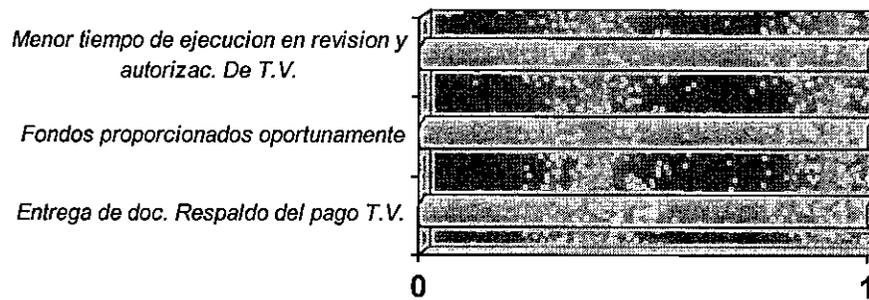
Pregunta 12:
Nivel de Satisfacción s/características de los insumos recibidos.



El nivel de satisfacción reflejado por la encuesta dice que para el criterio de "CONTENIDO" posee una buena posición ya que los resultados fueron de satisfactorios a muy satisfactorios. Para el caso del criterio "EXACTITUD" posee una posición buena, ya que se muestra la grafica un comportamiento que se ubica entre normal y muy satisfactorio, y para el criterio de "OPORTUNIDAD" expresa que existe una deficiencia ya que se encuentra desde no satisfactorio y satisfactorio, pasando por normal, lo cual nos indica que es una área de mejora.

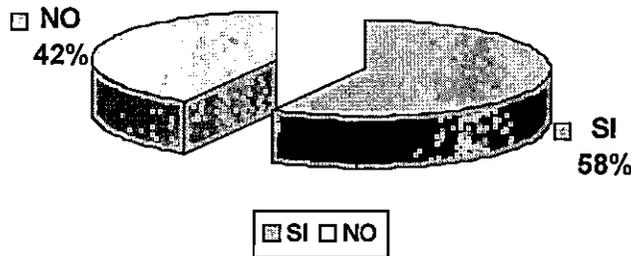
Pregunta 13. NUEVOS INSUMO PROPUESTOS

La pregunta que se realizó a los ejecutores proporcionaron unos nuevos insumos requeridos los cuales a su juicio harían que el desarrollo de los procedimientos y procesos fueren mas eficiente y de mejor calidad. Dando como resultado los siguientes insumos:



Pregunta 14. CARGA DE TRABAJO PARA EJECUTORES

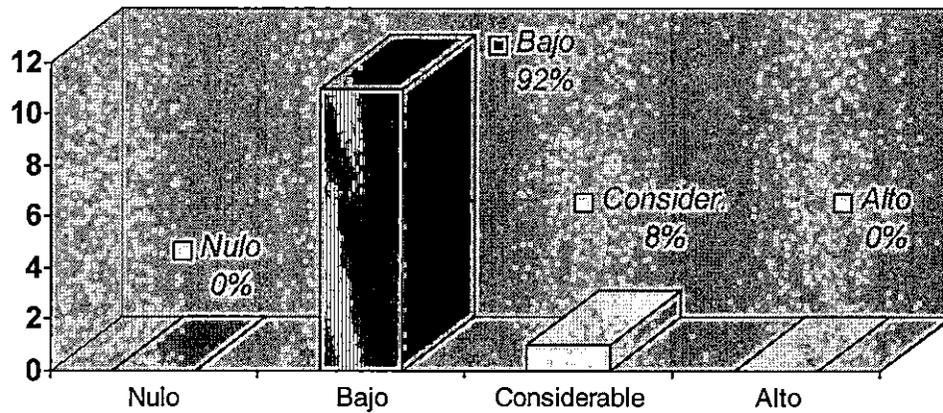
Pregunta 14:
 ¿Considera usted que existe una adecuada carga de trabajo entre los ejecutores?



Un 58% de la muestra dijo que si poseen una adecuada carga de trabajo, y el 42% de la muestra manifestó que "NO" consideran que exista una adecuada carga de trabajo en el departamento. Por lo que se puede considerar de que se requiere una evaluación de carga de trabajo para los ejecutores de los procesos .

Pregunta 15. NIVELES DE RECLAMOS POR PARTE DE LOS CLIENTES

Pregunta 15: ¿Cual es el nivel de reclamos que se reciben por parte de los clientes (internos y externos)?

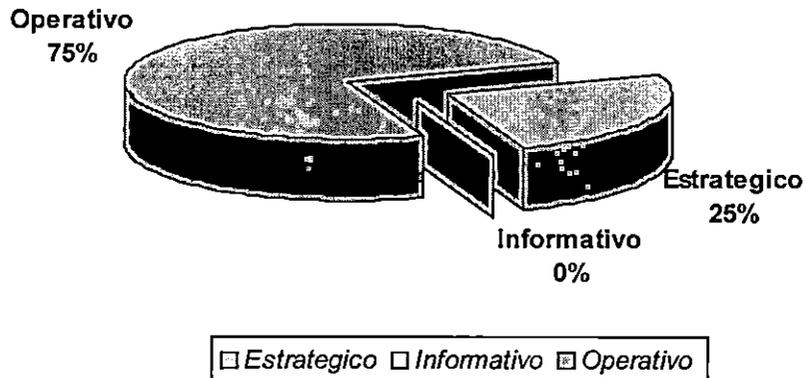


La grafica refleja un nivel "BAJO" de reclamos que predomina con un 92% sobre los demás nivel, quedando en un segundo lugar , el nivel "CONSIDERADO" con un 8%, y con 0% los niveles "NULO" y "ALTO". Lo que podemos decir que los reclamos se dan al momento de realizar las liquidaciones de los títulos, específicamente en el tiempo de liquidación.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES DEL PROCESO: CUSTODIA DE TÍTULOS VALORES Y/O DOCUMENTOS.

Pregunta 1. CLASIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS GENERADOS.

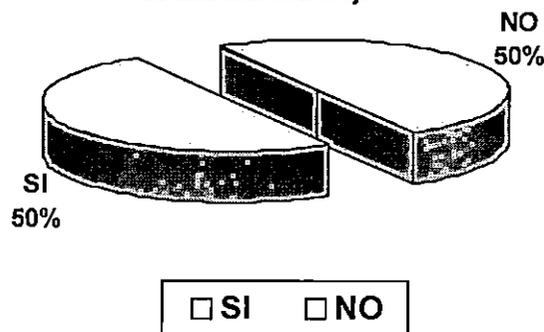
Pregunta 1.
¿Cómo clasifica los principales productos que genera el proceso?



Del total de personas encuestados de muestra en estudio el 75% dijo que los productos producidos por el proceso los define como operativos, y un 25% dijo que son estrategicos. Teniéndose además que nadie considera que dichos productos sean informativos ya que mostró un 0% de frecuencia en las encuestas.

Pregunta 2. EXISTENCIA DE UNAMEJOR MANERA DE DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES.

Pregunta 2a.
¿Existe alguna actividad que puede ser eliminada, simplificada o desarrollada de una manera mejor?



El gráfico muestra que un 50% de los encuestados consideran que no existe una manera mejor de realizar las actividades que actualmente desarrollan, mientras que un 50% considera que si se pueden mejorar.

Dentro de los que dijeron que si se puede mejorar la manera de cómo realizan las actividades se obtuvieron las siguientes respuestas :

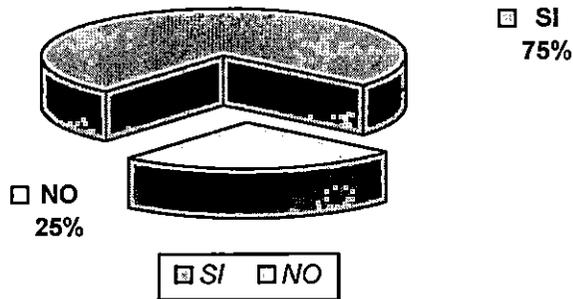
RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA PREGUNTA 2

1.	"Trabajo en equipo en la Recepción de Documentos, cajas y sobres para custodia".
2.	"Mecanizando la actividad".

Pregunta 3. CLASIFICACION DE SECUENCIA DE ACTIVIDADES

Pregunta 3a:

¿Es la secuencia en la que realiza las actividades o tareas la mejor posible?

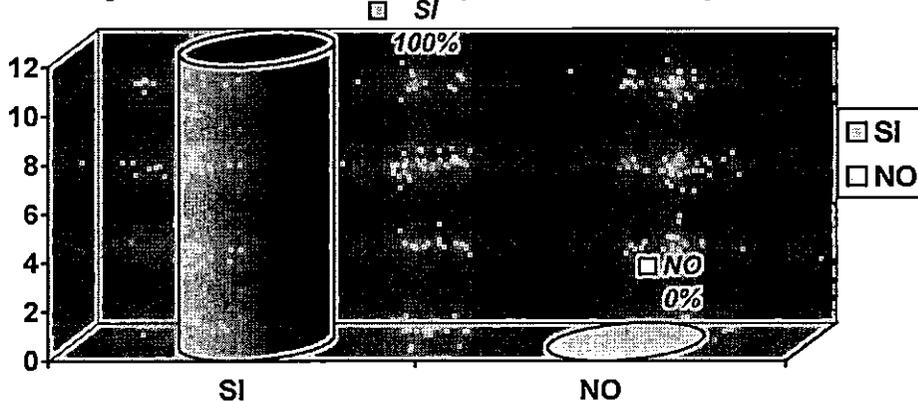


Del 100% de personas encuestados un 75% dijo que la secuencia en que realiza las actividades es la mejor posible, en cambio un 25 % representa a los que creen que no es la mejor posible.

Pregunta 4. FORMULARIOS NECESARIOS Y/O ADECUADOS

Pregunta 4:

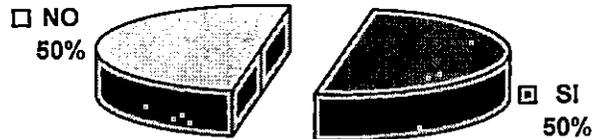
¿ Son los formularios o formas que utiliza necesarios y/o adecuados?



Del total de la muestra encuestada, un 100% afirma que los formularios que utiliza en la elaboración de los productos, cumplen con las necesidades de ellos y creen que son adecuados.

Pregunta 5. REVISIONES , AUTORIZACIÓN Y FIRMAS NECESARIAS

Pregunta 5:
¿Son todas las revisiones, autorizaciones y firmas de documentos realmente necesarias?

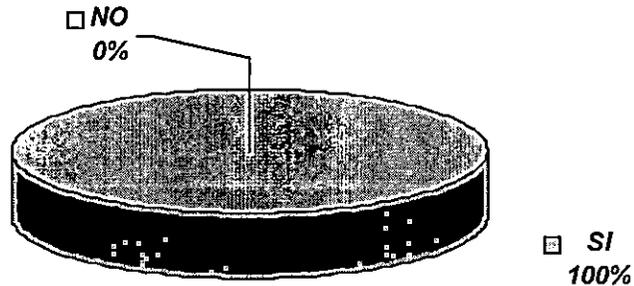


SI NO

Dentro de los requerimientos en la ejecución de los procedimientos existen firmas u/o autorizaciones las cuales según los ejecutores encuestados son necesarios para un 50% de la muestra y un 50% cree que no son totalmente necesarias todas las firmas u/o autorizaciones. Lo que muestra que no se tiene bien definida la importancia de las actividades, ya que se cree que algunas no crean valor agregado.

Pregunta 6. EQUIPO PROPORCIONADO OPORTUNAMENTE

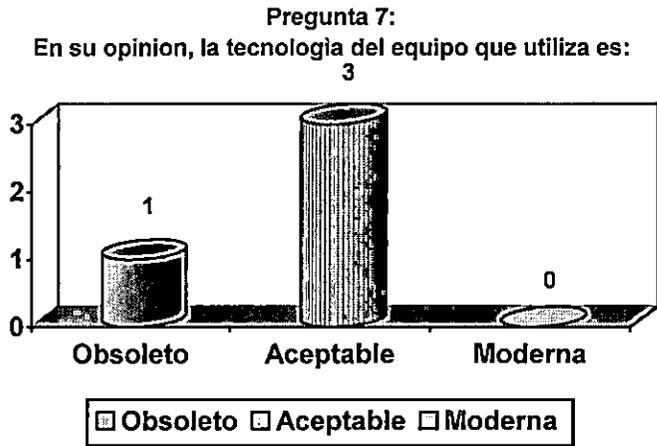
Pregunta 6:
¿Se le proporciona oportunamente el equipo necesario para desarrollar la tarea?



SI NO

Al preguntarsele a las personas encuestadas si se les proporcionan oportunamente el equipo necesario para el desarrollo de sus tareas un 100% dijo que "SI", dejando el 0% para el "NO".

Pregunta 7. TECNOLOGÍA UTILIZADA



Según el criterio de los ejecutores clasifican la tecnología utilizada como: Aceptable para un 75%, Obsoleta para un 25% y un 0% dijo que lo considera como Moderna. Teniéndose en consideración que el total dijo en comentario que requería una mejoras.

Pregunta 8. CAMBIOS REQUERIDOS

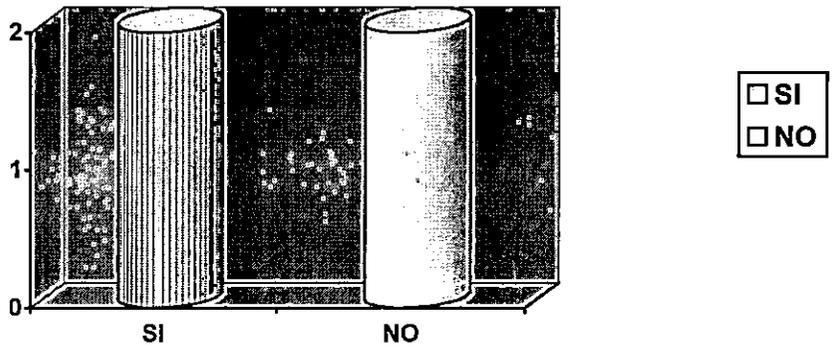
Dentro de los cambios requerido por los ejecutores de la encuesta, se obtuvieron algunas propuestas las cuales se resumen en la siguiente tabla:

RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA PREGUNTA 8

1.	"El Modulo de Custodia debería estar enlazado con el SCI".
2.	"Mejorara capacidades de la computadora".
3.	"Desarrollo de un programa para mecanizar el proceso".

Pregunta 9. MATERIAL ASIGNADO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

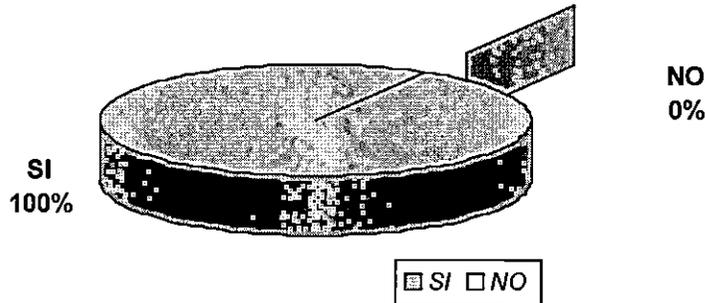
Pregunta 9: ¿Son los materiales asignados suficientes para el desarrollo de sus actividades?



La grafica de barras cilindricas nos dice que del total de personas encuestadas un 50% afirma que "SI" son suficientes los materiales asignados y un 50% afirma que "NO".

Pregunta 10. UTILIZACIÓN DE INSUMOS PROVEÍDOS

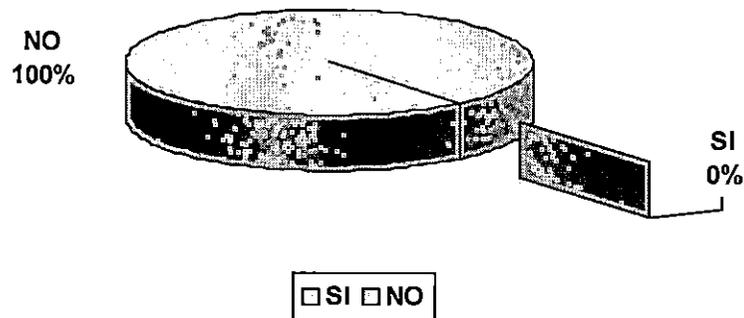
Pregunta 10:
¿Utiliza todos los insumos que recibe para ejecutar el proceso?



Del total de insumos que los ejecutores reciben de sus proveedores , un 100% considera que "SI" hacen uso de todos los insumos,.

Pregunta 11. DIFICULTAD EN EL USO DE LOS INSUMOS

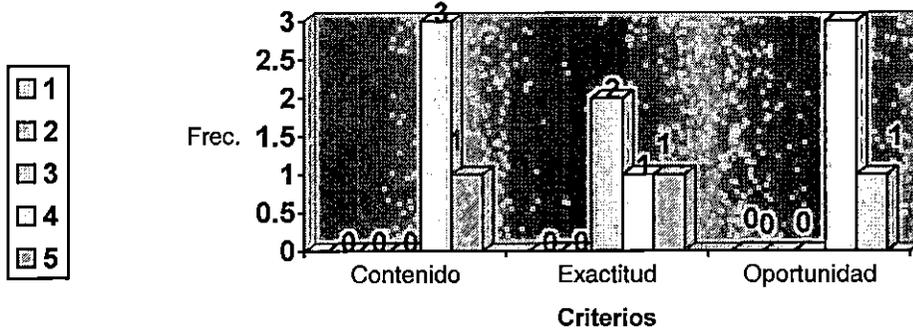
Pregunta 11:
¿Tiene alguna dificultad al momento de utilizar los insumos?



Los resultados de las encuestas lanzan que un 100% de los encuestados dijeron que "NO" perciben dificultad en la utilización de los insumos, por lo que nadie posee dificultades.

Pregunta 12. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON CARACTERÍSTICAS DE INSUMOS

Pregunta 12:
Nivel de Satisfacción s/características de los insumos recibidos.



El nivel de satisfacción reflejado por la encuesta dice que para el criterio de "CONTENIDO" posee una posición aceptable ya que los resultados fueron de satisfactorios a muy satisfactorios. Para el caso del criterio "EXACTITUD" posee una posición buena, ya que se muestra la grafica un comportamiento que se ubica entre normal y muy satisfactorio, y para el criterio de "OPORTUNIDAD" expresa que no posee deficiencia ya que se encuentra dentro de satisfactorio a muy satisfactorio.

Pregunta 13. NUEVOS INSUMO PROPUESTOS

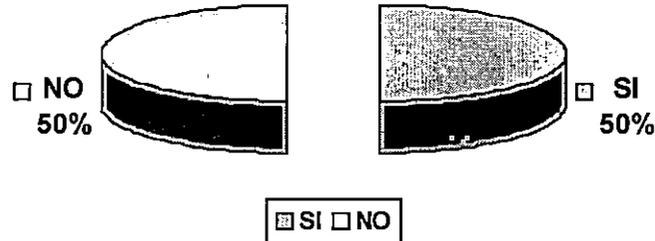
La pregunta que se realizó a los ejecutores de Emisión y Custodia proporcionaron unos nuevos insumos requeridos los cuales a su juicio harían que el desarrollo de los procedimientos y procesos fueren mas eficiente y de mejor calidad. Dando como resultado los siguientes insumos:

RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA PREGUNTA 13

1.	"Creación del Modulo de Custodia de T.V."
2.	"Insumos más oportunos".

Pregunta 14. CARGA DE TRABAJO DE EJECUTORES

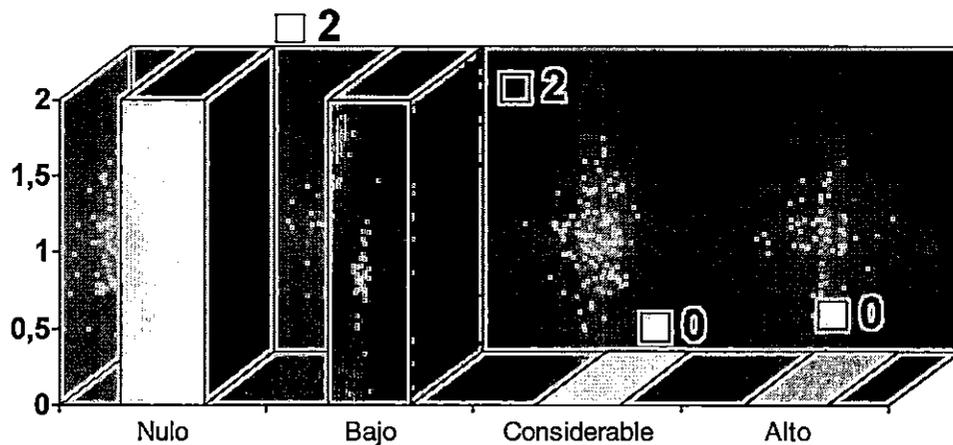
Pregunta 14:
¿Considera usted que existe una adecuada carga de trabajo entre los ejecutores?



El 50% de la muestra dijo que si poseen una adecuada carga de trabajo, y otro 50% de la muestra manifestó que "NO" consideran que exista una adecuada carga de trabajo en el departamento. Por lo que se puede considerar de que se cree que no esta bien balanceado el trabajo dentro de la sección.

Pregunta 15. NIVELES DE RECLAMOS POR PARTE DE LOS CLIENTES

Pregunta 15:¿Cual es el nivel de reclamos que se reciben por parte de los clientes (internos y externos)?



La grafica refleja un nivel "NULO" y "BAJO" que dominan con un 50% cada uno sobre los demás niveles. y con 0% los niveles "NULO" y "ALTO". Lo que podemos decir que los reclamos son muy pocos según lo expresado por los encuestados.

Anexos 8

FORMATO DE ANÁLISIS DETALLADO DE PROCESOS



FORMULARIO PARA EL ANALISIS DETALLADO DE LOS PROCESOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: _____

NOMBRE DEL PROCESO: _____

RELACION DE COSTO	
Laboral:	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/> %
Otros:	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/> %
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">100%</div>	

Frecuencia del Procedimiento: _____

Prod/proced.: _____

INFORMACION DE LA TAREA				
No	Tareas Desarrolladas	Duración	Frecuencia	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				

OBSERVACIONES: _____

Anexos 9

GUÍA PARA DEFINIR PROCESOS A APLICARLES LA METODOLOGÍA DE MEJORA DE PROCESOS.

GUÍA PARA DEFINIR PROCESOS A APLICARLES LA METODOLOGÍA DE MEJORA DE PROCESOS

A. INTRODUCCION

Una organización Pública o Privada en una ruta hacia el mejoramiento continuo debe definir procesos, identificando así las oportunidades de mejora.

Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores; Representando gráficamente las actividades que lo conforman. No se puede mejorar lo desconocido o lo que no está controlado, no podemos controlar lo que no se mide, y no podemos medir lo que no se ha definido.

En la actualidad la gestión y planeación por procesos es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa la planeación según los principios de Calidad Total ; Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal.

Las herramientas y técnicas principales que son usadas en estos procesos son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

- Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
- Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa.
- Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

B. ANTECEDENTES

Actualmente las organizaciones son constantemente influidas por el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelven, con los cambios que se suscitan, las organizaciones se quedan desactualizadas con procesos que no llevan a resultados que respondan a cabalidad con las expectativas, funciones y razón para lo cual fueron creados; entonces, cuando sucede este fenómeno, existen dos alternativas, luchar para recuperar su productividad y mantenerse activas, o desaparecer.

La productividad se puede alcanzar únicamente mejorando u optimizando las formas y métodos de trabajar.

Lógicamente, al contar con mejores procesos, sus componentes serán óptimos. Los componentes son: buenos proveedores, insumos de calidad, adecuados procedimientos, tareas bien definidas, equipos de trabajo, comunicaciones bien estructuradas, trabajadores comprometidos y colaboradores, resultados oportunos

y que respondan a los requerimientos de los clientes, y por consiguiente contar con clientes, internos y externos, satisfechos.

El propósito de lograr la optimización de los procesos del BCR, es mantenernos en la filosofía de la Calidad Total, por medio de la cual podamos mantener nuestra institución actualizada, eficiente y productiva.

Es con base a este pensamiento se presenta una Metodología de Planeación en Base a Procesos, planificando los resultados a los que se desea llegar, ya sea a largo, mediano o corto plazo.

C. METODOLOGÍA DE PLANEACION EN BASE A PROCESOS

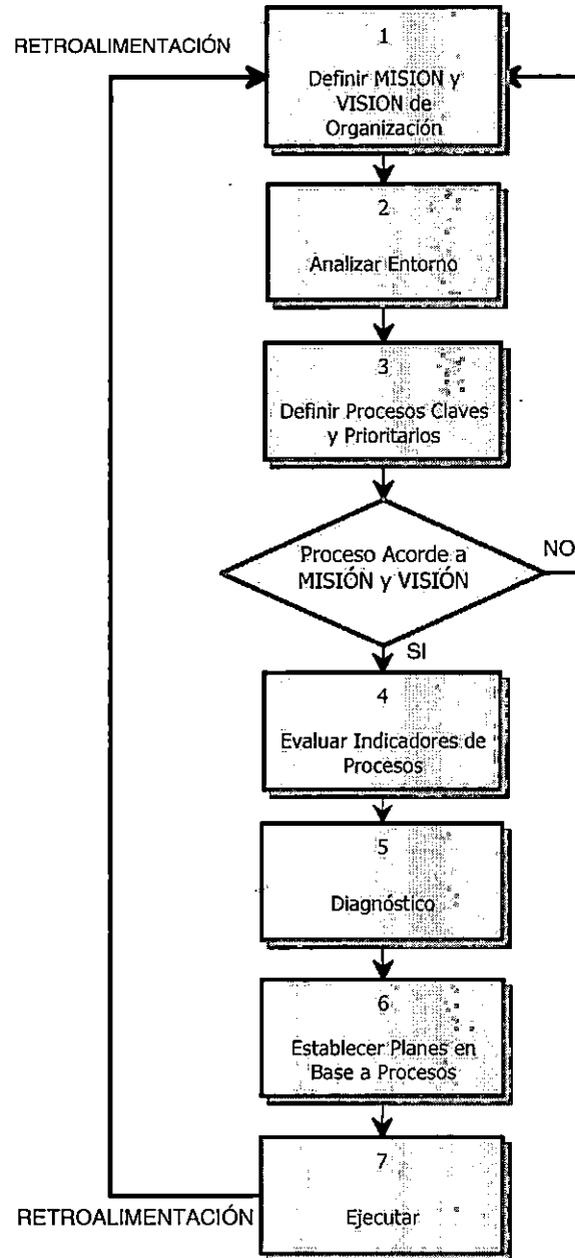
La aplicación de la metodología de planeación en base a los procesos debe definirse claramente a partir de las expectativas de la organización en cuanto a mejorar la calidad de sus servicios, a partir de estas expectativas se deben analizar los procesos existentes, la cual debe evaluar el funcionamiento actual del proceso a partir del valor que este añade, de forma que se comprenda la contribución que este tenga a la Misión general de la organización; luego se debe analizar las áreas que se desean mejorar para garantizar la mejora de su rendimiento con respecto al aporte que estas tengan a la organización. Todo bajo un enfoque de calidad total y mejora continua, con énfasis en la Planeación en base a procesos.

Los pasos para llevar a cabo la Planeación en base a procesos son:

1. *Definir Misión y Visión*
2. *Analizar Entorno*
3. *Definir Procesos Claves y Prioritarios*
4. *Evaluar Indicadores de Desempeño de Procesos*

5. *Diagnostico*
6. *Establecer Planes en Base a Procesos*
7. *Ejecutar.*

PROCESO: PLANEACION EN BASE A PROCESOS



1. DEFINIR MISION Y VISION DE ORGANIZACIÓN.

Toda organización a través de su dirección define una misión, establece sus concepto de cómo funciona la organización. En esencia se deben contestar varias preguntas según sea el caso:

La MISIÓN de la organización.

La definición de Misión está integrada por los siguientes elementos a los que se debe responder:

- Quienes somos
- Cual es la razón de nuestra existencia (la Misión en si)
- Con que fin.
- Para quien lo somos.
- Como vamos a lograr esta misión.

¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

La VISIÓN de la organización.

Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. Es en si el conjunto de afirmaciones que describen el tipo de organización que se desea ser en un futuro y que, por tanto, condicionan la clase de entidad que se ha de ser en la actualidad.

Junto con la elaboración de la Misión y Visión de la organización se deben establecer objetivos. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. «La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos» para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características:

- *Especificidad*
- *Alcanzabilidad*
- *Mensurabilidad*
- *Orientados a resultados*
- *Limitados en el tiempo.*

2. ANALIZAR ENTORNO

La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas, debe saber en qué la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa. A fin de conocer como este entorno puede afectar los procesos que están encaminados a alcanzar la Misión de la organización.

Se inicia con especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. En muchos casos podría ser provechoso combinar la recolección de datos de las necesidades y expectativas del cliente, con el análisis de que tan bien se están obteniendo las mismas.

Existen diferentes herramienta para analizar el entorno en que se desarrolla una organización, ente ellas podemos mencionar: FODA, 5 Fuerzas de Porter, Análisis de escenarios, IDEF 0, etc.

3. DEFINIR PROCESOS CLAVES Y PRIORITARIOS

QUÉ SON LOS PROCESOS CLAVE.

-Los procesos clave son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización.

- Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

-Están relacionados con las declaraciones de Misión y Visión de la organización.

CÓMO DEFINIR LOS PROCESOS CLAVE.

Con el Macroproceso a la vista la dirección debe preguntarse:

- ¿Si el proceso de funcionara mal condicionaría gravemente el que alguna expectativa clave de nuestros clientes se viera defraudada?.
- ¿El proceso de..... consume muchos de los recursos que tiene que poner en juego la organización?.

PROCESOS PRIORITARIOS o ESTRATÉGICOS

-Son procesos prioritarios aquellos procesos clave que o bien está funcionando mal o bien es necesario mejorar significativamente.

-Son los 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 guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

4. EVALUAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PROCESOS

Frente a una gestión cualitativa que se basa en creencias (cómo la dirección cree que es la organización y cómo la dirección cree que debería ser la organización) se contraponen la gestión mediante datos. Un sistema de indicadores proporciona a la dirección datos concretos sobre cómo funciona la organización ahora y le permite fijar objetivos numéricos que pueden ser contrastados en el tiempo.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

Poder interpretar lo que está ocurriendo

Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos

Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias

Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

La dirección deja de hablar de deseos y pasa a gestionar de forma real su organización. Un sistema de indicadores consta de indicadores de resultados y de indicadores de proceso.

Para dicha evaluación de indicadores se ha creado una herramienta llamada “Sistema de Indicadores de Gestión para el BCR”. (Ver anexo “Sistema de Indicadores de Gestión para el BCR”)

5. DIAGNOSTICO

Consiste en observar el proceso, junto con los resultados obtenidos de los Indicadores de Desempeño, todo en el medio en que se encuentra inmerso. Se pretende plasmar la situación actual en que se encuentra el proceso haciendo uso de los diagramas de recorrido, las matrices insumo - proveedor y producto - cliente, en los cuales se muestra la relación existente entre ellos.

6. ESTABLECER PLANES EN BASE A PROCESOS

Los datos proporcionados por el sistema de indicadores permiten conocer la situación actual a la dirección y a partir de estos se crean los planes de actuación a largo, mediano y corto plazo.

En función de esta situación actual y de Misión, Visión y Valores que ha definido, puede establecer objetivos de futuro.

Como ejemplo de esto podemos tener a un cliente final que debe esperar un plazo de tres semanas para recibir su producto. La dirección ha marcado como objetivos que dentro de un año tenga que esperar dos semanas y que dentro de tres años solo tenga que esperar una semana, o el volumen de información procesada en una hora por un proceso pueda ser aumentado gradualmente hasta llegar a un nivel óptimo.

7. EJECUTAR

Una vez establecidos los planes se debe instrumentarla y traducirla en programas de ejecución tanto para los largos, medianos y cortos plazo, a fin de que estos sean llevados a cabo. Para esto un punto importante es la integración total de las distintas áreas de la organización que integran los procesos. Dentro de la ejecución debe de poseerse un de contingencia para lidiar con los problemas que se obtienen si algo sale mal.