

TUES  
1502  
L864a  
2002  
Ej. 2

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



APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS DE MEJORAS DE PROCESOS:  
"ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES".

PRESENTADO POR:

EDWIN HUMBERTO LÓPEZ GONZÁLEZ

NOÉ MAURICIO NOLASCO SANTOS

JULIO ULISES ROMERO HERRERA

5170

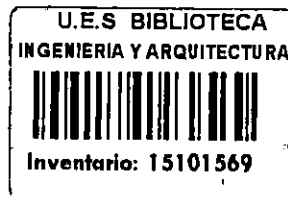
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL



CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2002

*Recibida el 8 de Marzo / 2002*



## 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 INGENIERÍA 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:  
"ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES".**

Presentado por:

**EDWIN HUMBERTO LÓPEZ GONZÁLEZ**

**NOÉ MAURICIO NOLASCO SANTOS**

**JULIO ULISES ROMERO HERRERA**

Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador:

Ing. Dolores Carlos Alegría Alegría

Asesor:

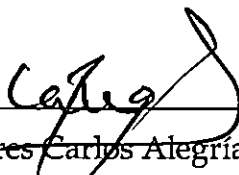
Ing. Saúl Alfonso Granados



San Salvador, Marzo de 2002

Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador:

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Dolores Carlos Alegria Alegria

Asesor:

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Saúl Alfonso Granados



## AGRADECIMIENTOS

Al Departamento de Planificación y Procesos del Banco Central de Reserva de El Salvador, especialmente al Ing. Carlos Alegría, Ing. Erick Guzmán, Lic. Carlos Pineda Landaverde, Lic. Hernán Cabezas Molina, por compartir sus conocimientos y dedicar parte de su valioso tiempo para la realización de nuestro trabajo de graduación.

Al Ing. Roberto Arévalo y al Lic. Renán Zelaya por su disponibilidad para proporcionar información en el momento oportuno.

A nuestros eternos compañeros Pessotto, Chele Ademir, Mike, El Loco, Dosantos, Cejas, Chucho, Drogo; y a todos los que en su momento formaron parte del equipo CHINCUNOS FC.

Un agradecimiento especial a Maggye por ofrecer su ayuda incondicional cuando más la necesitamos; a Martín y Beto por su comprensión y paciencia al soportarnos en su casa gran parte del tiempo que duró este trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma influyeron de manera positiva o negativa en nuestro paso por la Universidad de El Salvador.

*Edwin, Noé y Julio.*

## AGRADECIMIENTOS

### **A DIOS TODOPODEROSO:**

Con infinito agradecimiento por ser fuente inagotable de amor, esperanza y sabiduría, que iluminó mi mente y me dotó de capacidad intelectual para coronar con éxito mi carrera.

### **A MI PADRE:**

*Carlos Alberto González Arias*, por ser mi máxima fuente de inspiración y ejemplo de lucha, superación y disciplina. Gracias papá porque este triunfo obtenido nunca lo hubiese logrado sin el apoyo total que me brindaste durante todos los años de estudio. Gracias por todo tu sacrificio al dejarme la más rica herencia en esta vida; mi profesión.

### **A MI MADRE:**

*María Irma López Mejía*, por ser mi arma y escudo inseparable en todas mis luchas. Mamá, este es un premio también tuyo por todas las noches que te desvelaste junto a mí. Gracias por tu amor y ternura y por dedicar parte de tu vida a cuidarme y consentirme.

### **A MI ABUELA:**

*María Arias*, con especial amor y agradecimiento por estar cada día pendiente de mi triunfo profesional.

### **A MIS ABUELOS:**

*Humberto González y Adrián Mejía*, de grata recordación. Estoy seguro que han derramado muchísimas bendiciones para guiarme por el camino correcto en la vida.

### **A MIS HERMANOS:**

*Claudia María y Guillermo Alfonso*, por haber compartido mis preocupaciones y alegrías a lo largo de mis estudios.

### **A UNA PERSONA MUY ESPECIAL:**

*Karen Xiomara*, porque a pesar de la distancia, siempre recibí de ti muchísimo amor y consuelo en los momentos difíciles. Gracias por tu comprensión y paciencia.

### **A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Por impulsarme, motivarme, darme esperanzas y fuerzas para seguir adelante. Gracias por estar pendientes en todo momento de mí.

### **A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:**

Noé y Julio, que con arduo trabajo y dedicación alcanzamos la meta que nos propusimos, formando un equipo de trabajo "único".

*Edwin*

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las cosas que tengo que agradecer y muchas las personas a quienes les tengo que agradecer que resultaría imposible expresarlo en una página; sin embargo, de manera breve manifiesto mis sinceros agradecimientos a:

**A DIOS**, por derramar sobre mí muchas bendiciones a pesar de no merecerlas.

### **A MIS PADRES:**

Noe Mauricio Nolasco y Olimpia Santos de Nolasco, por constituir los ejes principales que orientan mi vida, por ser el mejor apoyo con que cuento y por pensar tanto en mí y mi hermana hasta el punto de olvidarse de ellos mismos.

### **A MI HERMANA:**

Elena Patricia, por tomarme en cuenta en su vida y por ser un ejemplo a seguir.

**A MIS TÍOS Y PRIMOS**, por su confianza, respaldo y constante apoyo.

**A MIS AMIGOS**, porque siempre puedo confiar en ellos.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS**, por haber pertenecido a su grupo de trabajo.

*Noé Nolasco*

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS TODOPODEROSO.** Pues es quien me dio todo lo que tengo, la fortaleza, la alegría y la madurez; Gracias Padre por haberme dado la oportunidad de vivir hasta hoy día, en el cual veo culminada mi carrera.

**A MARIA AUXILIADORA.** Por servir de intercesora de todas mis acciones y guiarme por la vida enfrentando con madurez las adversidades y con alegría los momentos agradables.

**A MI MADRE LETICIA HERRERA DE ROMERO.** Vivo ejemplo de Maria Madre, fuente inagotable de Fe y sacrificio para con sus hijos, Gracias Lety porque todas esas noches de oraciones fueron oídas, todo ese sacrificio por fin da su fruto.

**A MI PADRE JOSÉ OSCAR ROMERO.** Porque todo su sacrificio fue orientado a mi formación profesional y personal, por corregirme en mis errores y alentarme en mis aciertos, Gracias por haberme ayudado a ser quien soy.

**A MIS ABUELOS JULIO Y PAZ.** Creo que sin su apoyo nada de esto me hubiese pasado, pues son quienes han vigilado día a día cada etapa de mi vida, sus oraciones han sido las que me han resguardado de toda adversidad.

**A MIS HERMANOS OSCAR, MARTA Y SANDRA.** Por su apoyo moral, gracias pues su ejemplo me ayudo a salir adelante.

**A MIS SOBRINOS.** Quienes me han dado ese toque de alegría tan necesario en todo momento.

**A UNA PERSONA MUY ESPECIAL. MICHELLE,** Gracias por el Amor, la paciencia y el apoyo que me has mostrado durante este tiempo que hemos pasado juntos; la persistencia que he aprendido a tu lado me sirvió mucho para alcanzar esta meta. *Te Amo.*

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS, NOE Y EDWIN.** Ya que con ellos si formamos un verdadero "Grupillo", en las noches de desvelo, en las que nos acostumbramos a entregar tarde todo tipo de trabajos.

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS.** Que de una u otra forma han seguido mi desarrollo como persona, espero que me sigan apoyando ahora como profesional.

*Julio Romero.*



# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	i
<b>CAPITULO 1 - ANTECEDENTES</b>	
Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica del BCR	3
1.2 Macroprocesos desarrollados en el BCR	5
1.3 Planteamiento del problema	8
1.4 Identificación del producto	9
1.5 Objetivos.	12
1.6 Alcance y limitaciones	13
1.7 Importancia y justificación	15
1.8 Resultados del proyecto	18
<b>CAPITULO 2 - MARCO CONCEPTUAL</b>	
2.1 Origen de la Metodología de Mejora de procesos	19
2.2 Metodología para la priorización y mejora de procesos	20
<b>CAPITULO 3 - IDENTIFICACIÓN</b>	
3.1 Objetivos	42
3.2 Propósito.	42

3.3 Pasos . . . . .	42
---------------------	----

#### **CAPITULO 4 - PREPARACIÓN**

4.1 Objetivo . . . . .	46
4.2 Propósito . . . . .	46
4.3 Resultados . . . . .	46
4.4 Pasos . . . . .	46

#### **CAPITULO 5 - DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

5.1 Objetivo . . . . .	51
5.2 Propósito. . . . .	51
5.3 Resultados . . . . .	51
5.4 Diagnostico de los procesos . . . . .	51
5.5 Pasos . . . . .	52

#### **CAPITULO 6 - REDISEÑO.**

6.1 Reestructuración organizacional . . . . .	104
6.2 Cambios en el Macroproceso Reservas Internacionales debido al nuevo rol del BCR . . . . .	106
6.3 Acciones generales para mejorar el Macroproceso . . . . .	107
6.3.1 Manual de procesos . . . . .	107

6.3.3 Actualización de tecnología . . . . .	108
6.4 Propuestas para optimizar productos . . . . .	120
6.5 Propuestas de rediseño de procesos . . . . .	122
6.6 Manual de Procesos . . . . .	129
6.7 Sistema de Medición de Gestión . . . . .	160

## CAPITULO 7 - PLAN DE IMPLANTACIÓN

7.1 Desglose analítico . . . . .	180
7.2 Programación . . . . .	180
7.3 Organización . . . . .	180
7.4 Planificación de la implantación . . . . .	181
7.4.1 Objetivo de ejecución . . . . .	181
7.4.2 Objetivos de la implantación . . . . .	181
7.4.3 Paquetes de trabajo . . . . .	183
7.4.4 Estrategias de implantación . . . . .	184
7.4.5 Matriz de tiempos . . . . .	185
7.4.6 Matriz de secuencias . . . . .	187
7.4.7 Organización para la implantación . . . . .	188
7.4.8 Equipo de mejora de procesos . . . . .	189
7.5 Seguimiento y evaluación . . . . .	190

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .	194
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES . . . . .	200
GLOSARIO TÉCNICO . . . . .	202
ANEXOS . . . . .	210

## INTRODUCCIÓN

La globalización comprende un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas y económicas internacionales, el surgimiento de nuevos procesos inteligentes y el uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) considerando la necesidad de modernizarse para mejorar la calidad del producto global generado por la institución, tiene como plan estratégico la implementación de la “Metodología de Priorización y Mejora de Procesos”, como una herramienta para mejorar la productividad, simplificar y modernizar los procesos de trabajo, la cual deberá enfocar su desempeño y funcionamiento alrededor de los procesos, hacerlos más eficientes y rápidos, y tener valor de dejar atrás los esquemas funcionales antiguos e introducirse de lleno a hacer eficientes los procesos. Lo anterior, es con el fin de proporcionar a los clientes internos y externos los productos y/o servicios que cumplan con sus expectativas y requerimientos.

En el presente trabajo de graduación, se enfatiza el desarrollo de las diferentes etapas de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos; dividiéndose en siete capítulos, en los cuales se representa cada una de las diferentes etapas de la MEP.

En el Capítulo I se describen todos los componentes que sirven como plataforma para iniciar todo trabajo de graduación como lo son los antecedentes,

en los que se muestra una breve reseña del Banco Central de Reserva de El Salvador como ente regulador de la economía Salvadoreña y como ha sufrido los diferentes cambios administrativos en pro de alcanzar la administración en base a procesos que es lo que persigue actualmente. También se presentan otros ítems propios de la etapa como el Planteamiento del Problema en el que se describe la situación en la que se encontraba el BCR al presentar el Proyecto y en que situación desea estar al culminar el mismo; los Productos que se desean obtener con la Aplicación de la Metodología, los Objetivos que se persiguen con la implementación de esta, el Alcance del proyecto, las limitaciones que se tienen para llegar a la realización óptima de este, la Importancia del proyecto, que representa una parte importante, ya que es en esta que se presenta el porqué se deber poner en marcha el proyecto en cuanto a suplir las necesidades en las que se encuentra el BCR; la Justificación presenta que tan oportuna resulta la puesta en marcha del proyecto de acuerdo a los cambios que sufre actualmente la administración económica en El Salvador, teniendo en cuenta que es el BCR el responsable de realizar dicha administración.

El Capítulo II, muestra el marco conceptual sobre la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos en el cual se enumeran todos los componentes que conforman dicha metodología, sus Objetivos, el Impacto en la institución, el Alcance, las diferentes técnicas que se fusionan para dar lugar al último tema de este Capítulo, la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos.

A partir del Capítulo III se describen las diferentes Fases que forman parte de la Metodología; en el presente Capítulo se desarrolla la fase de IDENTIFICACIÓN, en la cual se detallan los pasos necesarios para realizarla y que son necesarios para dar marcha a la implementación de la metodología como lo son: La Misión y Visión hacia las cuales se pretende dirigir con la implementación de la Metodología, las estrategias, los Objetivos y Metas del BCR y la selección de los procesos a rediseñar.

El capítulo IV, compete a la segunda fase de la metodología la cual se refiere a la PREPARACIÓN, fase en la cual se hace necesaria la divulgación de la puesta en marcha de la Metodología a todas las unidades participantes en el BCR, se forman los equipos de mejora brindándoles capacitación a dichos equipos e informando de la programación para efectuar las diferentes fases de la metodología.

En el Capítulo V, se presenta la fase de DIAGNOSTICO, en el cual se trabaja en su totalidad con los procesos a rediseñar, se analiza el entorno de estos, se realiza el mapeo y documentación de estos y se conoce a profundidad las necesidades de los usuarios del Proceso (llámense clientes, ejecutores y proveedores); el tipo de diagnostico que se lleva a cabo es un diagnostico estratégico para lograr visualizar oportunidades de mejora en los procesos tomando como punto de referencia las necesidades presentadas por los usuarios y los puntos de discrepancia encontrados al observar el desarrollo del proceso, los

cuales sirven para señalar los posibles procesos a los que se les puede aplicar la metodología.

El Capitulo VI, o fase de REDISEÑO, es en el que se efectúan las mejoras pertinentes a los procesos señalados como óptimos a mejorar de acuerdo a los resultados de la fase de Diagnostico. Estos resultados son ratificados o reforzados utilizando otro tipo de evaluación en esta fase; la Simulación de los procesos o rediseñar, en la cual se encuentra el costo y el tiempo consumido por el proceso en dos escenarios diferentes la situación actual vrs. situación propuesta, a la cual se le han hecho modificaciones con el fin de mejorar su rendimiento y disminuir los recursos consumidos. Se presenta una documentación de las propuestas para el Macroproceso Reservas Internacionales la cual forma un Manual de Procesos que era parte de los productos del proyecto. Al final de esta fase se presenta un apartado que consta de los diferentes indicadores utilizados para medir el desempeño de los procesos; y que servirá como apoyo para una próxima implementación de la metodología y el mantenimiento de la presente.

El Capitulo VII contiene la fase de IMPLEMENTACIÓN de las mejoras propuestas, en este capitulo se presentan los requerimientos necesarios por parte del BCR para lograr poner en marcha las propuestas de mejora, estos requerimientos constan de: personal necesario, tiempo para la puesta en marcha, necesidades tecnológicas y otros recursos con que debe contarse para la puesta en marcha de los procesos mejorados.



Es de suma importancia y pertinente aclarar a esta altura del documento, que éste representa solamente una fracción del trabajo realizado al Macroproceso Reservas Internacionales, esto debido a que el tipo de información que se maneja para el análisis de los resultados es considerada como confidencial; ya que se trabaja con datos propios de Entidades Financieras tanto nacionales como internacionales, por lo que resulta imposible presentar dicha información para el público general; se consideró por parte de las autoridades del Banco Central de Reserva de El Salvador y la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, que se evidenciara dicha información únicamente en el documento que será presentado al BCR, dejándose información considerada de confidencialidad baja para la publicación del documento presentado a la Universidad de El Salvador.

*Capítulo I*

*Antecedentes*

## 1. ANTECEDENTES

Los diferentes sistemas de ingeniería que tratan de dar solución a los problemas y ayudar a las empresas a la modernización, han servido como facilitadores en la tarea de la solución de la problemática existente en cualquier caso.

Dentro de estos sistemas de Ingeniería y específicamente de Ingeniería Industrial podemos mencionar algunos tales como: Control de la calidad Total, Automatización de sistemas, Benchmarking, Auditorias ISO 9000 y la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos; los cuales pueden trabajar tanto individualmente como en conjunto para facilitar la resolución de los diferentes tipos de problemas que pueden surgir en las actividades realizadas por cualquier entidad.

En el Banco Central de Reserva, específicamente en el departamento de Desarrollo Administrativo (Actualmente Planificación y Procesos) se diseñó y desarrolló entre los años 95'- 96' la metodología de Priorización Y Mejora de Procesos, esto teniendo presente la filosofía de Calidad total, la cual dicta la mejora continua de los procesos; bajo este contexto se realizó el levantamiento, documentación y la mejora de los procesos que realizaba el BCR, esto se realizó en el periodo comprendido entre los años 98'- 99', dejando plasmado en dicho documento como operaban los diferentes procesos pertenecientes a las funciones

que realizaba el Banco. Actualmente la forma en que se realizan los procesos a variado considerablemente en la práctica, pero se tiene como base la documentación realizada en su momento por el departamento de Organización y Procesos.

A finales del año 2000 surge un acontecimiento socioeconómico conocido como Ley de Integración Monetaria ( ver anexo # 1), el cual a obligado al Banco Central de Reserva como primera entidad que rige la política monetaria en el país, actuando bajo los principios de economía social de mercado, a la mejora de sus procesos, a manera de adecuarlos a los requerimientos de la Integración Monetaria, actuando bajo el criterio de Calidad Total, el cual es el tema central de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos.

La función de realizar la mejora de los procesos que lleva a cabo el BCR, es tarea del Departamento de Planificación y Procesos. Uno de los Macroprocesos sometidos a Mejora es *Reservas Internacionales*, el cual es realizado en conjunto por los Departamentos de Administración de Reservas Internacionales, Departamento de Financiamiento Externo y el Departamento del Exterior; para realizar el análisis del Macroproceso Reservas Internacionales, el Departamento de Planificación y Procesos se ha basado en la documentación que data del análisis hecho a finales de los 90', con el fin de hacer una posterior evaluación, cuyo fin será hacer una comparación entre los procesos que se tienen documentados con los procesos tal y como se realizan actualmente, esto mediante un levantamiento de los mismos

realizando una interacción con los diferentes usuarios del proceso (entre estos: clientes, proveedores, etc.), quienes son los que proporcionaran la información necesaria para hacer un mapeo de los procesos, diagramas de flujo y narrativas de estos, lo que servirá para el análisis; diagnóstico, y propuesta de mejora a cada proceso que forma parte del Macroproceso Reservas Internacionales.

## **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR**

El Banco Central de Reserva de El Salvador, fue fundado como una sociedad anónima en 1934, con el 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 de Reserva, con la política económica del estado. Dentro de la administración y organización del Banco se creó la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras.

Para los años 70'-90', debido a las nuevas leyes y a los 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 *Consolidar y mantener la estabilidad monetaria y desarrollar un sistema financiero solvente y competitivo*, construyendo de esta forma un crecimiento sostenible de la economía y bienestar del país.

Entre los años de 1995 y 1996, se diseñó a través del Departamento de Desarrollo Administrativo del BCR 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 de las herramientas que utiliza dicha metodología, fueron 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 practica.

A finales del año 2000, se dio un hecho socioeconómico 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 en el medio cambiante que están funcionando.

Con la apertura de dichos cambios, el Banco Central de Reserva de El Salvador, se ve en la necesidad de realizar una mejora en los procesos que se ejecutan dentro de la institución.

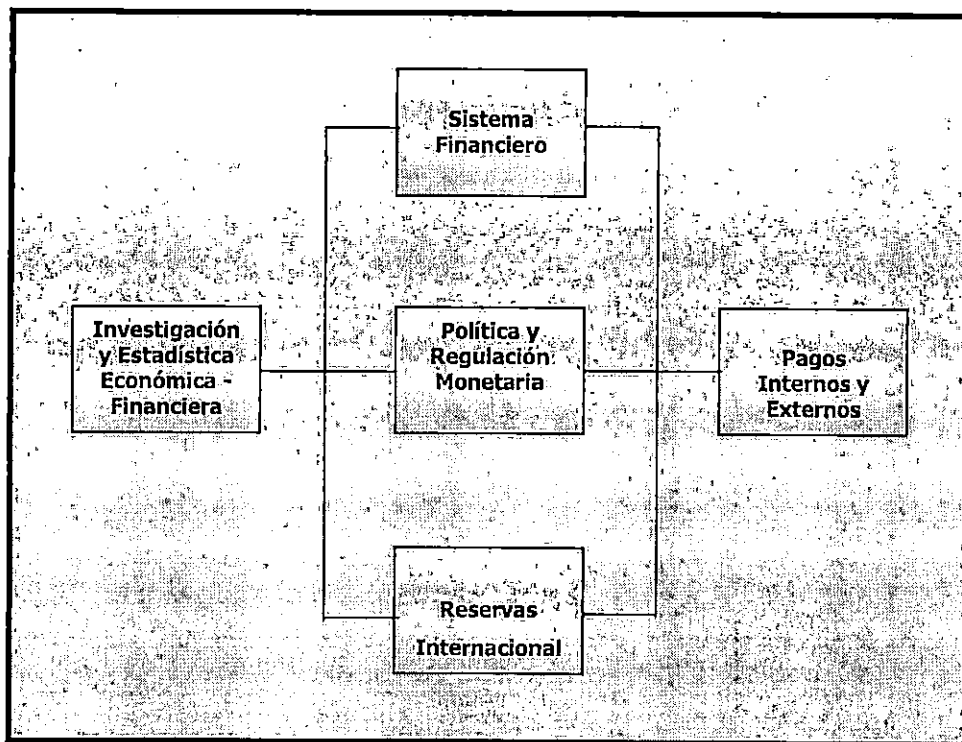
## **1.2 MACROPROCESOS DESARROLLADOS POR EL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR**

El BCR para llevar a cabo la realización de su proceso funcional, tiene dividida su estructura en seis Macroprocesos:

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.

Para conocer la interrelación que mantienen los Macroprocesos, se muestra a continuación el mapeo del Proceso Institucional, figura #1.

### DESARROLLO INSTITUCIONAL



*Fig. #1 Mapeo del Proceso Institucional BCR*

Dentro de los Macroprocesos presentados anteriormente, se detallan dos que al existir o suceder cualquier cambio en la estructura organizativa del Banco Central, estos no perderían su razón de ser y por lo tanto, siempre se mantendrían vigentes. Dicho de otra forma, es la expresión mínima a la que puede llegar la organización. Dados los cambios mencionados anteriormente estos Macroprocesos



tienen nuevas exigencias y mayores requerimientos, por lo que se han considerado de mayor prioridad para la realización de la Mejora de Procesos.

Los Macroprocesos a los que nos referimos en el apartado anterior son:

- Reservas Internacionales.
- Pagos Internos y Externos.

Para el caso expuesto en el presente documento, se aplicará la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos al Macroproceso Reservas Internacionales.

### **1.2.1 MACROPROCESO RESERVAS INTERNACIONALES.**

Comenzaremos por definir el termino Reservas Internacionales bajo un punto de vista financiero<sup>1</sup>.

RESERVAS: Inversión que se administra cierta cantidad de tiempo previniendo posibles imprevistos, los cuales pueden ser solventados con dichas reservas.

INTERNACIONALES: Se dicen que estas son internacionales, ya que solo se manejan bajo títulos valores en el ámbito internacional y utilizando únicamente la moneda en curso de país en el que se encuentra el banco que funciona como Albacea.

---

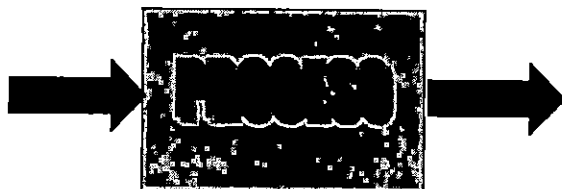
<sup>1</sup> *Fundamentos de administración Financiera Fred Weston, Charla informativa BCR.*

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con el establecimiento de la Ley de Integración Monetaria en El Salvador, que entró en vigencia a partir de Enero de 2001; el BCR cambió su papel dentro del sistema Financiero Nacional, dejando de regir la política Monetaria del país. Debido a estos cambios, hasta cierto punto, sus resultados o productos están fuera de contexto de la realidad económica nacional y se puede asegurar que no cumplen a cabalidad con las exigencias de sus clientes; por lo que se considera necesario que la institución reoriente su Misión a la satisfacción de dichas exigencias. En el proceso de actualización de la estructura funcional de BCR, se hace necesaria la modificación de los Macroprocesos que desarrolla. Como ya se estableció con anterioridad, algunos Procesos son de mayor importancia por su razón de ser en la funcionabilidad del BCR. Por lo tanto, se considera que el ajuste de los Procesos se debe de hacer mediante una priorización de los mismos.

## ESTADO A

Macroproceso Reservas Internacionales, bajo el contexto de la Misión anterior del BCR



## ESTADO B

Macroproceso Reservas Internacionales mostrando altos niveles de productividad bajo el contexto de la nueva Misión del BCR, cumpliendo con las exigencias de la Integración Monetaria y la filosofía de Calidad Total.

*¿Que cambios y acciones proponer y realizar para adecuar y hacer mas productivo el Macroproceso Reservas Internacionales ante los requerimientos de la nueva Misión del Banco Central de Reserva de El Salvador?*

### 1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

- Modelación de los Procesos de 3°, 4° y 5° nivel.
- Investigación de clientes proveedores y participantes.
- Diagnostico de los Procesos Actuales.
- Definición de mejoras estratégicas.
- Documentación de los procesos propuestos.
- Plan de estrategias de implementación.

#### **1.4.1 MODELACIÓN DE LOS PROCESOS DE 3º, 4º Y 5º NIVEL.**

Es una descripción genérica de los procesos de 3º, 4º y 5º nivel que actualmente desarrolla el BCR. Comprende la recopilación de datos, tabulación y documentación de los procesos a través del uso de diferentes diagramas especificando proveedores y clientes, insumos y productos, flujos de trabajo y actividades desarrolladas.

#### **1.4.2 INVESTIGACIÓN DE CLIENTES, PROVEEDORES Y PARTICIPANTES.**

Realización de la investigación de las diferentes entidades que intervienen en la realización del proceso, esta investigación se realizara por medio de encuestas de satisfacción a usuarios, para lograr identificar áreas de insatisfacción y determinar los requerimientos de los productos y servicios que genera el proceso.

#### **1.4.3 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES.**

Consiste en determinar el grado de disfunción del Macroproceso RESERVAS INTERNACIONALES, con relación al nuevo Rol del BCR. Identificando los síntomas que se presentan al ejecutarlo. Se efectuará la comparación de sus diferentes niveles de productividad con otros procesos similares.

#### **1.4.4 DEFINICIÓN DE MEJORAS ESTRATÉGICAS.**

Comprende la identificación y el establecimiento de los Procesos a mejorar como resultado de una metodología de Priorización.

#### **1.4.5 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.**

Diseño y modelación de los Procesos propuestos con las mejoras incorporadas; logrando la incorporación de un manual de procesos.

#### **1.4.6 PLAN DE IMPLANTACIÓN.**

Generación de las estrategias y programa de trabajo para la incorporación de las mejoras a los procesos.

## 1.5 OBJETIVOS

### GENERAL.

Mejorar el Macroproceso RESERVAS INTERNACIONALES, aplicando la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos para adaptarlo al nuevo rol del Banco Central de Reserva de El Salvador.

### ESPECÍFICOS.

- Recolectar, tabular y analizar los datos de los procesos actuales de 3° a 5° nivel que conforman el Macroproceso Reservas Internacionales, para realizar su modelaje.
- Analizar los procesos modelados para identificar áreas de oportunidad de mejora del Macroproceso Reservas Internacionales.
- Mejorar y documentar los procedimientos del Macroproceso Reservas Internacionales.
- Establecer los diferentes indicadores del desempeño de los procesos propuestos para evaluar la ejecución del mismo.
- Definir el plan de implantación para la incorporación de los Procesos mejorados a la estructura operativa del BCR.

## 1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES

### 1.6.1 ALCANCES.

- El proyecto se desarrollara en el Macroproceso Reservas Internacionales, conformado por los procesos: Inversiones, Financiamiento Externo y pagos Externos.
  
- Se realizara una revisión y actualización de los documentos e instructivos que competen al Macroproceso Reservas Internacionales para lograr el establecimiento de un manual de procedimientos.
  
- Se pretende establecer los procesos claves del Macroproceso para lograr realizar las mejoras a los procesos que generan valor agregado al Macroproceso.
  
- Se realizara el Modelaje de 3° a 5° nivel, identificación de clientes, Proveedores y Participantes; diagnostico; documentación del Proceso Propuesto.

### 1.6.2 LIMITACIONES.

- Los resultados esperados están sujetos en gran medida al grado de participación por parte de los usuarios del Macroproceso y a la credibilidad de la información que estos proporcionen al equipo de mejora.
  
- La formación y cumplimiento de los equipos de mejora limitará el contacto directo de los analistas con los usuarios.
  
- Las técnicas empleadas en el proyecto están regidas por la estructura metodológica que emplea el BCR



## 1.7 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

### 1.7.1 IMPORTANCIA.

Actualmente las instituciones son constantemente influenciadas 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.

Con el fin de ayudar a que estos cambios no surtan su efecto negativo sobre las funciones que ejerce el BCR en el ámbito 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 el cual se espera que la institución cuente con los siguientes beneficios:

- Mejora en la gestión administrativa del BCR.
- Reducción de costos en los servicios prestados por el Macroproceso Reservas Internacionales.
- Reducción de posible burocracia administrativa en los diferentes procesos y actividades propias del Macroproceso Reservas Internacionales.
- Mejorar la calidad y efectividad en los recursos del BCR.

- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Racionalizar los recursos.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y
- Obtención de recursos.

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 Reservas Internacionales. 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 a nivel nacional a partir de los servicios que se espera que presta el banco con la implementación de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos.

### 1.7.2 JUSTIFICACIÓN.

La puesta en marcha de la mejora del Macroproceso Reservas Internacionales utilizando la metodología de Mejora y Priorización de Procesos, es justificable desde el punto de vista tanto económico como social.

La Integración Monetaria 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 la metodología de Priorización y Mejora de Procesos, se refiere a una herramienta de productividad que ayudara a la organización 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.

La Globalización ha influenciado directamente al sector publico, debido a que cada día los usuarios exigen servicios más eficientes. Por lo tanto, las principales acciones para tener una optima prestación de servicios en las

instituciones publicas, se debe orientar a priorizar y realizar mejoras continuas en sus procesos, manteniendo la filosofía de Calidad Total.

## 1.8 RESULTADOS DEL PROYECTO

A través del desarrollo del Proyecto, mediante la aplicación de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos, se pretende obtener resultados que contribuyan con la actualización, eficiencia y productividad del BCR.

Como principales resultados esperados con la ejecución del proyecto, se tienen:

- Facilitar la obtención de productos congruentes con la nueva Misión del BCR.
- Satisfacción de los requerimientos de los usuarios.
- Racionalización de los recursos en forma proactiva.
- Mejora en la Calidad del servicio.
- Impulsar la implementación de la Administración por Procesos en el BCR
- Una mejor planeación de la mejora de procesos.
- Facilitar la planeación del Desarrollo Organizacional
- Favorecer la integración de la Tecnología de información en los Procesos
- Agilizar la implementación de la medición y aseguramiento de la calidad
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.

Marco Conceptual

Capítulo II

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 ORIGEN DE LA METODOLOGÍA

#### 2.1.1 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.

#### 2.1.2 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.

#### 2.1.3 Impacto de la Metodología en la Institución:

- Cambio de cultura organizacional y de la forma de hacer las cosas.
- Trabajo en equipo.

- Aplicación de nuevas herramientas administrativas.
- Facultamiento (empowerment).

#### **2.1.4 Alcances de la Metodología:**

Se abarcan los procesos que se identifiquen como complicados, lentos e ineficientes, con el propósito de mejorarlos y optimizarlos.

## **2.2 METODOLOGÍA PARA LA PRIORIZACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS**

### **2.2.1 ¿Qué es esta Metodología para el Mejoramiento de Procesos?**

Es una herramienta de productividad que ayudará a nuestra organización 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.

### **2.2.2 Criterios de Selección de Procesos a trabajar.**

- Procesos de mayor impacto (Razón de ser).
- Procesos con problemas críticos (Disfuncional).
- Procesos seleccionados por la Administración Superior.
- Procesos con mayor posibilidad de éxito (viables).

### 2.2.3 Características de Calidad de los Procesos Mejorados.

1. *Visión futurista* (A largo plazo).
2. *Flexibilidad y adaptabilidad*.
3. *Posibilidad de ser medido* (Retroalimentación para la mejora).
4. *Oportuno* (Rapidez en la generación de resultados).
5. *Eficiente* (En el uso de los recursos).
6. *Efectivo* (En el cumplimiento de los requerimientos del cliente)
7. *Sencillo* (Desburocratizado).
8. *Moderno* (Utilización de herramientas modernas).

### 2.2.4 Principios Básicos a aplicar en la Metodología.

- La mejora debe ser a nivel de todo el proceso y no sólo sobre una parte.
- La mejora debe orientarse hacia la satisfacción del cliente (De afuera hacia adentro).
- La calidad de los resultados dependerá del funcionamiento de los procesos y del conocimiento de las expectativas del cliente.
- Practicar el corazón de la Calidad Total: Cada puesto de trabajo y cada empleado tiene un cliente, por lo tanto luego de saber quien es nuestro cliente, preguntémosle qué quiere o desea.
- Organizar el trabajo en orden natural y no en orden lineal.



En el anexo #2 se presentan una variedad de técnicas que sirven como soporte a la metodología para el análisis de procesos

### **2.2.5 Valores de la Metodología.**

- Pensamiento sistémico.
- Calidad enfocada a satisfacer al cliente.
- Liderazgo.
- Mejora continua y aprendizaje permanente.
- Participación y desarrollo de los empleados.
- Respuesta rápida.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a obtener resultados.

### **2.2.6 Etapas de la metodología.**

- I. Identificación.
- II. Preparación.
- III. Diagnóstico de la situación actual.
- IV. Rediseño.
- V. Implantación.
- VI. Seguimiento y evaluación.

## 2.2.7 EQUIPO DE MEJORA DE PROCESOS

### 2.2.7.1 Concepto:

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.**

### 2.2.7.2 Misión:

El equipo de mejora de procesos (EMP) debe generar vida, cambio, crecimiento y aumento en la productividad. Debe ser el centro de la actividad de mejoramiento de un proceso, sus esfuerzos deben lograr el incremento en las dependencias u organizaciones, por medio del incremento de la efectividad y la eficiencia del proceso.

### 2.2.7.3 Algunas actividades del EMP son:

- Aplicar la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos.
- Reunir información del proceso (tiempo, calidad y costo), entorno (tendencias) y clientes (requerimientos).
- Establecer medidas y criterios de calidad.
- Calificar el proceso actual y propuesto.
- Implementar el proceso.
- Asegurar su adaptabilidad y mejora continua.

#### 2.2.7.4 ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEJORA

La MEP se desarrolla mediante trabajo de equipo, esto es, personas seleccionadas de la institución con una visión global de los procesos claves y conocedores de la metodología.

Las personas que indispensablemente tienen que formar parte de los equipos de mejora son:

- **Dueño del Proceso:** Cuya función principal es dirigir al equipo de mejoramiento de proceso al rediseño, implementación y monitoreo de éste.
- **Enlace:** Es la persona que sirve de nexo entre los miembros que participan en el programa de mejoramiento de procesos y el personal operativo del proceso.
- **Analistas/ejecutores:** Proporcionan la información acerca de los procesos en los cuales participan, apoyar en el análisis y establecimiento de oportunidades a fin de incorporarle mejoras.
- **Analistas Organización y Procesos:** Desarrollan las actividades de recolección, tabulación y análisis de la información obtenida en el proceso.

## 2.2.8 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES Y ETAPAS DE LA METODOLOGÍA.

### 2.2.8.1 IDENTIFICACIÓN.

#### a. OBJETIVO:

Definir el campo de trabajo y alcances del proyecto.

#### b. 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.

#### c. 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.

#### d. PASOS.

##### 1. Conocer la Misión y Visión del BCR.

La metodología para la Priorización y Mejora de Procesos, parte del supuesto que la institución tenga claramente definida su misión, antes de dar inicio

con la aplicación del enfoque, y por lo tanto habrá que revisar la información que al respecto se tiene. Además, de tener una clara noción de la visión de la institución.

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

Consiste en listar 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

**3. Establecer procesos claves para el logro de la Misión y Visión.**

El enfoque de la metodología se concentra en la identificación de los procesos claves de la institución,  
Los procesos claves deben generar valor y son aquellos que la estrategia del negocio ha identificado como críticos para el crecimiento de la institución.

**4 Determinar el alcance de los procesos claves a nivel de estructura organizacional.**

Consiste en la revisión de la documentación relacionada con manuales de Organización, Manual de Procedimientos, Organigramas, descripciones de

puestos, para identificar las jerarquías y relaciones entre los diferentes niveles de la institución.

Es indispensable realizar un listado de los clientes, productos, proveedores, insumos y procesos claves existentes en la institución, detallando las diferentes unidades organizacionales involucradas en para su desarrollo.

#### **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 con criterios tales como, Áreas de negocio, Participación, Distribución, Impacto, Toma de decisión y Contribución. Ver en el anexo # 3 la definición de cada uno de los criterios

#### **6. Establecer los procesos a rediseñar.**

Para seleccionar los Procesos Estratégicos a rediseñar, es necesaria una evaluación para su determinación, tomando en cuenta factores tales como: A solicitud de la alta dirección, viabilidad de la aplicación de la metodología y el 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.

### **2.2.8.2 PREPARACIÓN.**

#### **a. OBJETIVO:**

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

#### **b. 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.

#### **c. RESULTADOS:**

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

#### d. PASOS.

##### **1. Generar un compromiso con la Administración Superior y las Gerencias para la materialización del proyecto.**

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

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

##### **3. Formar el Equipo de Mejora de Procesos.**

El desarrollo de la presente metodología se basa principalmente en equipos de trabajo, ya que en estos deberán estar 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 de los equipos de trabajo deben elegirse por el grado de conocimiento de los procesos específicos a rediseñar, por su creatividad, facilidad para comunicar ideas, capacidad de liderazgo, etc.



**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 es recomendado que se lleven a cabo sesiones periódicamente.

**5. Medir globalmente la satisfacción de Clientes internos y 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.

**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 institución. 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.

### 2.2.8.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

#### a. OBJETIVO:

Conocer el proceso y determinar necesidades específicas de mejora.

#### b. PROPÓSITO:

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

#### c. RESULTADOS:

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

#### d. PASOS.

##### 1. Revisar y analizar el entorno del proceso.

Hay que analizar el medio en el que se encuentra inmerso el proceso, conocer los diferentes factores externos al proceso que producen alteraciones en los resultados del mismo.

Para tener 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.

## **2. Documentar los procesos a rediseñar.**

Consiste en documentar los procesos con oportunidad de mejora para identificar sus cambios de estado, los insumos y resultados del mismo. Esta documentación incluye: árbol de desglose de procesos, Mapas de los procesos, matriz producto – cliente, y matriz insumo – proveedor.

## **3. Analizar los procesos.**

El análisis de los procesos se realiza desde dos puntos de vista:

Primero, una de las formas más efectivas para entender y analizar los procesos existentes es presentarlos en un diagrama. Los diagramas o mapas de procesos se supone representan un proceso que resulte más fácil de leer y comprender.

Las cosas más importantes en las cuales debe enfocarse la mayor atención, son la entrada y la salida de cada paso y las formas de trabajar que parecen mejores nos muestra esto.

La información que nosotros consideramos importante para anotar en cada uno de los pasos del proceso, incluye:

Tiempos de entrega -¿qué tan largo es el proceso completo, cuánto tiempo tarda completar cada paso y entre cada paso?

Las dependencias deben ser claras, es decir, dónde depende una tarea del resultado de otra.

¿Quién está llevando a cabo cada tarea?

Deben mostrarse las áreas problema - aquellas tareas que son difíciles y aquellas que presentan problemas frecuentes.

Que agregan valor - sea que un paso agrega valor o simplemente agrega costo.

Segundo, se realiza un análisis de los procesos utilizando el resultado de los instrumentos para medir la satisfacción de los proveedores, ejecutores y clientes (Encuestas, entrevistas y cuestionarios).

#### **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.

#### **5. Conceptualizar las alternativas de nuevos procesos.**

En esta parte, se proponen soluciones alternativas, basadas en toda la información obtenida en las fases anteriores.

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

Además, 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.

#### **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.

También se identifican los recursos asociados a cada actividad del proceso.

Para calcular los costos asociados con cada proceso, se hace uso de la información obtenida en la recopilación de información (salarios por mes, quincena u hora del personal involucrado en el proceso, por área funcional e información sobre las actividades que desempeña al personal y su duración). Con base en lo anterior se presenta la información de recursos humanos asociados a cada proceso, actividades desarrolladas y duraciones, para luego cuantificar los costos por actividad y por proceso.

Los costos deben establecerse tanto para la situación actual como para cada una de las alternativas planteadas en el paso anterior, lo que permite establecer una comparación entre ellas y seleccionar la más conveniente.

#### **2.2.8.4 REDISEÑO.**

##### **a. OBJETIVO:**

Proponer nuevas formas de hacer los procesos.

##### **b. PROPÓSITO:**

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

**c. RESULTADOS:**

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

**d. PASOS.**

**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 Mapas de los procesos, matriz producto – cliente, y matriz insumo – proveedor, del nuevo 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.

**2. 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.

#### **2.2.8.5 IMPLEMENTACIÓN.**

##### **a. OBJETIVO:**

Ejecutar los nuevos procesos rediseñados.

##### **b. 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.

##### **c. RESULTADOS:**

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

##### **d. PASOS.**

1. Planificar la implementación.
2. Aprobación de la prueba piloto.
3. Adiestramiento del nuevo proceso.
4. Realizar prueba piloto.



5. Evaluar prueba piloto.
6. Ajustes al proceso.
7. Implementación global del proceso rediseñado.

#### 2.2.8.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

##### a. OBJETIVO:

Conocer como está funcionando el proceso rediseñado.

##### b. PROPÓSITO:

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

##### c. RESULTADOS:

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

##### d. PASOS.

1. Seguimiento periódico.
2. Evaluación y mejora continua.

## 2.2.9 IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS.

### IMPORTANCIA.

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

Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, 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 está definido.

Actualmente el entorno muestra las siguientes tendencias a las empresas:

- Clientes más informados y exigentes.
- Competencia.
- Rapidez: factor estratégico de éxito.
- Mayor acceso a la información.
- Personal más desarrollado.
- La tecnología disminuye tareas operativas.
- Cambio tecnológico acelerado.

Implementando la metodología y enfocando una administración orientada a procesos se llegarán a obtener los resultados presentados en la figura #2, en la cual se muestran las diferentes funciones que forman parte de la administración de una

empresa y como pasan de estar en el estado de la administración tradicional a una administración orientada a procesos.


FUNCIONES	DE 	A
Unidades de trabajo	Deptos. Funcionales	Equipos de Procesos
División del trabajo	Tareas Simples	Trabajo Multidimensional
Preparación para el trabajo	Entrenamiento	Educación
Rol del Trabajador	Controlado	Facultado
Remuneración	Actividad Realizada	Resultados Obtenidos
Criterio de Promoción	Desempeño	Habilidad para el Cargo
Valores	Proteger al que Obedece	Satisfacer a los Clientes
Estructura	Jerárquica	Plana

Figura #2 Administración tradicional Vrs. Administración por procesos

Estos resultados se obtendrán teniendo en cuenta que la metodología de Priorización y Mejora de Procesos forma una relación estrecha con la filosofía de Calidad Total. Ver figura #3

ENF. TRADICIONAL	ENF. CALIDAD TOTAL
✓ ENFOQUE HACIA EL SISTEMA	✓ ENFOQUE HACIA EL CLIENTE
✓ DETECCIÓN DE ERRORES	✓ PREVENCIÓN DE ERRORES
✓ EXISTE JEFE MÁXIMO	✓ EXISTE LÍDER
✓ MANTENER EL ESTATUS QUO	✓ GENERAR LA MEJORA CONTINUA
✓ PROMOVER LAS "ESTRELLAS"	✓ PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO
✓ EL JEFE TIENE EL CONTROL	✓ EL LÍDER INVOLUCRA A TODOS
✓ LA MORAL ES BAJA	✓ LA MORAL ES ELEVADA
✓ SE BUSCA SOLO EL RESULTADO	✓ SE BUSCA SATISFACER AL CLIENTE
✓ LA CONDUCTA ES REACTIVA	✓ LA CONDUCTA ES PROACTIVA
✓ AMBIENTE TENSO	✓ AMBIENTE CORDIAL

Figura #3 Enfoque tradicional Vrs. Enfoque Calidad Total

# *Capítulo III*

## *Identificación*

### 3. IDENTIFICACIÓN

#### 3.1 OBJETIVO:

Definir el campo de trabajo y alcances del proyecto.

#### 3.2 PROPÓSITO:

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

#### 3.3 PASOS.

##### 3.3.1 Conocer la Misión y Visión del BCR.

Con la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria, el rol del Banco Central de Reserva de El Salvador, dio un giro significativo debido a que muchas de sus actividades como entidad regidora de las leyes y normativas económicas del País, la estabilidad monetaria y todas las normativas que se establecen en la Ley Orgánica del BCR.

Actualmente la Misión y Visión del Banco Central de Reserva, esta orientada a consolidar la Integración Monetaria.

A continuación se presentan los cambios que han sufrido la Misión y la Visión del Banco Central de Reserva de El Salvador.

## VISIÓN.

*Ser reconocidos mundialmente como exitosos en consolidar:*

- *La Integración Monetaria.*
- *La estabilidad y desarrollo del Sistema Financiero.*

## MISIÓN.

*Consolidar la integración monetaria y promover la estabilidad y desarrollo del Sistema Financiero.*

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

- Hacer de la Integración Monetaria una herramienta de apoyo para alcanzar la estabilidad y desarrollo económico
- Alcanzar a nivel organizacional la administración orientada a procesos.

### 3.3.3 Establecer procesos claves para el logro de la Misión y Visión.

El establecimiento de los procesos claves del Banco Central de Reserva de El Salvador, esta a cargo de la Gerencia de Desarrollo Institucional en conjunto con las autoridades del BCR y se definió que los procesos claves para alcanzar el logro

de la misión y la Visión son los seis macroprocesos que conforman el Proceso Institucional del Banco Central de Reserva los cuales se mencionan a continuación:

- Estadísticas y proyecciones económicas financieras
- Sistema Financiero
- Investigación económica financiera
- Reservas Internacionales
- Pagos Internos y externos
- Administración Financiera BCR

Se determinó que serán Procesos claves, teniendo en cuenta que todos generan valor agregado a la institución además de ser considerados como críticos en la funcionabilidad del BCR.

#### 3.3.4 Determinar el alcance de los procesos claves a nivel de estructura organizacional.

La documentación propia de los Macroprocesos forma parte de los diferentes manuales con que cuenta el Banco Central de Reserva para ser más específicas la actualización de dicha documentación esta a cargo de la gerencia de Desarrollo Institucional y esta fue recopilada para su análisis y ordenamiento de los mismos.



### **3.3.5 Establecer procesos con oportunidad estratégica.**

Para llevar a cabo el establecimiento de los Procesos con oportunidad estratégica, se hizo necesario una evaluación de cada uno de los procesos, esta evaluación consiste en la determinación de el grado de participación del Proceso dentro del que hacer del BCR, la comercialización de dicho proceso al realizarse el cambio estratégico, el impacto que este tiene en el rol del BCR, etc.

### **3.3.6 Establecer los procesos a rediseñar.**

Para el establecimiento de los procesos a rediseñar, se realiza una evaluación nuevamente sobre los procesos con oportunidad estratégica, esta evaluación llevada a cabo en conjunto entre la Gerencia de Desarrollo Institucional y la Jefatura, llevo a la conclusión de que se consideraban como propios para realizarles la metodología eran los Macroprocesos *RESERVAS INTERNACIONALES* y *PAGOS INTERNOS Y EXTERNOS*, esta decisión fue realizada tomando en cuenta la importancia de estos dos Macroprocesos dentro del rol del BCR; estos, al existir o suceder cualquier cambio en la estructura organizativa del Banco Central, no perderían su razón de ser y por lo tanto siempre se mantendrían vigentes. Dicho de otra forma es la expresión mínima a la que puede llegar esta organización. Dados los cambios mencionados anteriormente estos Macroprocesos tienen nuevas exigencias y mayores requerimientos, por lo que se han considerado de mayor prioridad para la realización de la Mejora de Procesos.

Preparacion

Capitulo IV

## 4. PREPARACIÓN

### 4.1 OBJETIVO:

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

### 4.2 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.

### 4.3 RESULTADOS:

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

### 4.4 PASOS.


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

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.

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

**ALCANCE ORGANIZACIONAL DEL MACROPROCESO  
RESERVAS INTERNACIONALES**

DEPARTAMENTOS	MACROPROCESO RESERVAS INTERNACIONALES		
	GESTION DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	INVERSIONES	EXTERIOR
<b>GERENCIA DE POLÍTICA MONETARIA</b>			
Política y programación monetaria			
Cuentas Macroeconómicas			
Finanzas publicas			
Balanza de pagos			
<b>GERENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO</b>			
Desarrollo financiero			
Operaciones monetarias			
<b>GERENCIA INTERNACIONAL</b>			
Administración de Reservas Internacionales			
Exterior			
Financiamiento Externo			
<b>CENTREX</b>			
<b>GERENCIA DE TESORERÍA</b>			
Depósitos			
Valores			
Caja			
Financiero			
<b>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Recursos Humanos			
Servicios Generales			
Adquisiciones y Contrataciones			
<b>GERENCIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>			
Informática			
Planificación			
Organización y Procesos			

 = Departamentos con los cuales se relaciona el macroproceso Reservas Internacionales

Cuadro #1 Alcance organizacional del macroproceso Reservas Internacionales

#### 4.4.3 Formar el Equipo de Mejora de Procesos.

El equipo de mejora de procesos estará conformado por dos personas que funcionaran como enlace para la recolección de la información en cada departamento en que se realiza la aplicación de la metodología, un comité de mejora formado por el comité de Calidad de la Gerencia Internacional y los analistas del Departamento de Planificación y Procesos y la parte de analistas del departamento de Informática y Auditoría. Ver figura #4

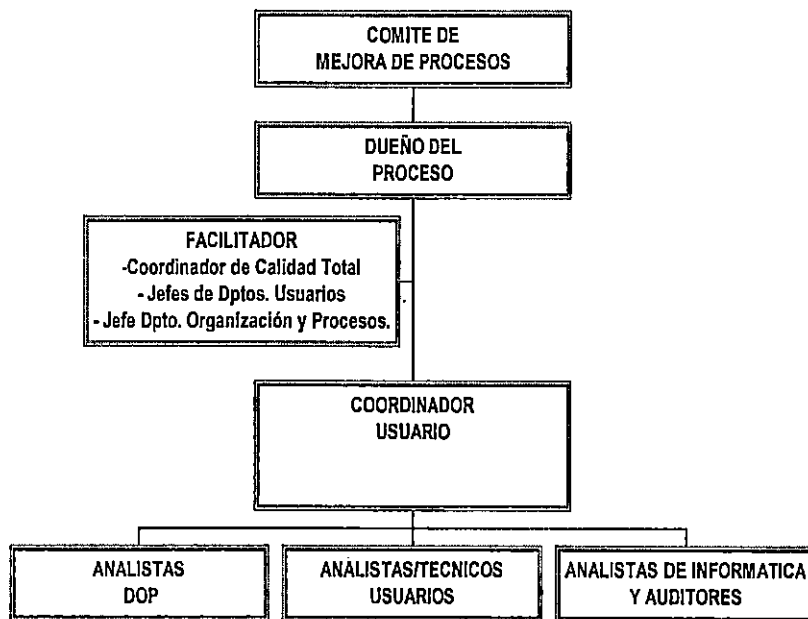


Figura #4 Estructura del equipo de mejora

#### **4.4.4 Capacitar al Equipo de Mejora de Procesos.**

Teniendo conformado el equipo de mejora es necesario capacitarlos por medio de charlas informativas, documentación sobre la metodología y sobre los procesos a mejorar, para que estos estén en la capacidad de afrontar cualquier duda que resulte a la hora de realizar el estudio al proceso. Se considera necesario que este tipo de charlas informativas sean dirigidas periódicamente durante todo el proceso que dure la implementación de la metodología. La presentación realizada para la inducción de los equipos de mejora de procesos se muestra en el anexo #4

#### **4.4.5 Medir globalmente la satisfacción de Clientes internos y 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.

#### **4.4.6 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 institución. 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. El encargado para realizar dicha actividad es la persona nombrada como enlace en los diferentes departamentos, los Jefes de departamento, y el Concejo de Calidad que dirige la Gerencia Internacional.

Diagnostico

Capitulo 7



## 5. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL

### 5.1 OBJETIVO:

Conocer el proceso y determinar necesidades específicas de mejora.

### 5.2 PROPÓSITO:

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

### 5.3 RESULTADOS:

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

### 5.4 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS:

Para llevar a cabo la presente etapa de diagnostico y evaluación de la situación actual del Macroproceso *RESERVAS INTERNACIONALES*: se opta por la realización de una evaluación estratégica, la que se lleva a cabo utilizando como herramientas principales las encuestas de satisfacción a clientes.

Dicha evaluación estratégica será reforzada por una evaluación operativa utilizando como herramienta principal un programa computacional propio para la recolección de datos y la simulación de procesos (*PROCESS CHARTER*).

La evaluación operativa será llevada a cabo en la próxima etapa (etapa de rediseño), ya que se considera una forma más completa y de mucho más soporte a la hora de analizar cada una de las actividades que conforman el proceso o procedimiento.

## 5.5 PASOS.

### 5.5.1 Revisar y analizar el entorno del proceso.

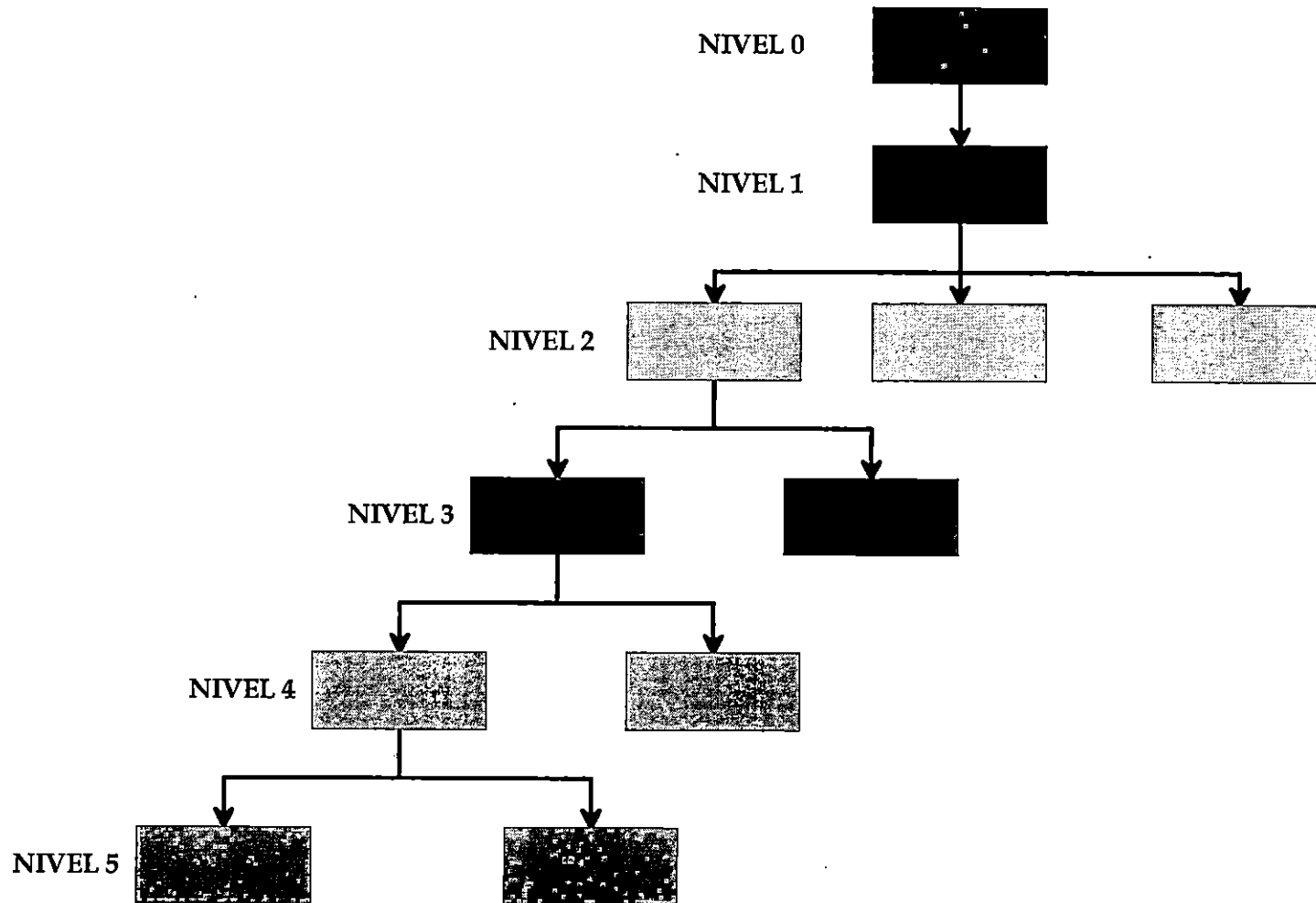
Como se sabe, desde que se propuso la puesta en marcha la ejecución del proyecto de la Aplicación de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos en los macroprocesos Reservas Internacionales Y Pagos Internos y Externos, se visualizo que además implementarse dicha metodología por la filosofía de Calidad Total que rige las operaciones del BCR en cuanto a lo que es mejora continua de los procesos, la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria vino a acelerar la aplicación de la metodología, ya que todos los procesos que se ejecutaban en el BCR sufrirían un giro en al forma de ejecución, además de eso ya se sabia estratégicamente que estos dos macroprocesos representan dos de los macroprocesos críticos en el funcionamiento del BCR, por lo que se prestaban para iniciar con la puesta en marcha de la metodología debido a la operatividad e importancia que representan para la razón de ser del BCR.

### **5.5.2 Documentar los procesos a rediseñar.**

Consiste en documentar o hacer la modelación (anexo #5) de los procesos con oportunidad de mejora para identificar sus cambios de estado, los insumos y resultados del mismo. Esta documentación incluye: árbol de desglose de procesos, Mapas de los procesos, matriz producto - cliente, y matriz insumo - proveedor.

En la pagina 54 se muestra de forma esquemática los diferentes niveles que puede alcanzar la modelación de los procesos.

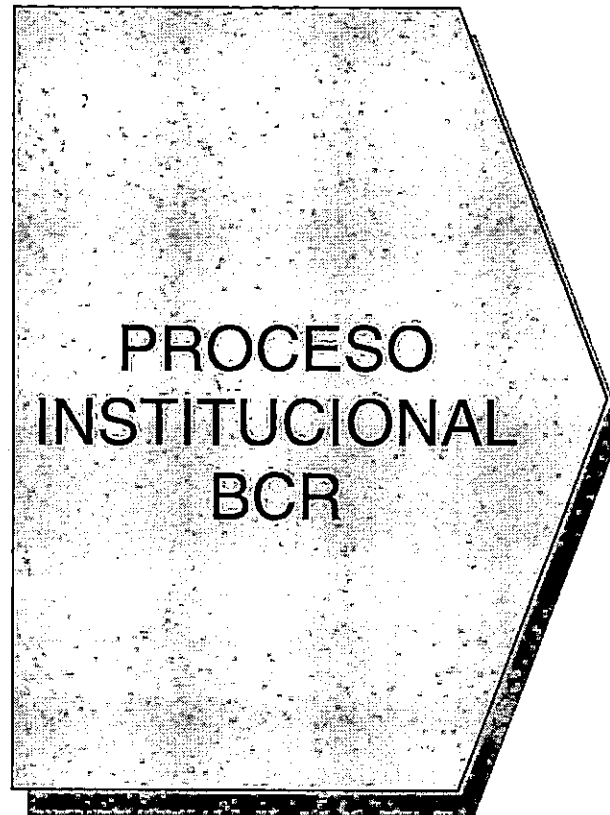
# MODELACIÓN DE PROCESOS



A continuación se presenta el desglose del Macroproceso RESERVAS INTERNACIONALES, en su situación actual; que va desde el nivel cero o nivel institucional, hasta el quinto nivel ó nivel de procedimientos. Para llevar a cabo la modelación se hará uso de mapas de Procesos. Matriz Insumo-Producto, Descripción genérica, etc. dicha información fue recabada con la ayuda de los usuarios del Proceso (clientes, proveedores y ejecutores del Proceso). La documentación presentada a continuación representa la Situación Actual del proceso Gestión de Financiamiento Externo del Macroproceso RESERVAS INTERNACIONALES.

## **INSUMOS**

- Datos de la actividad
- Económica
- Disposiciones gubernamentales
- Solicitudes de servicios
- Recursos Financieros



## **PROVEEDORES**

Agentes económicos

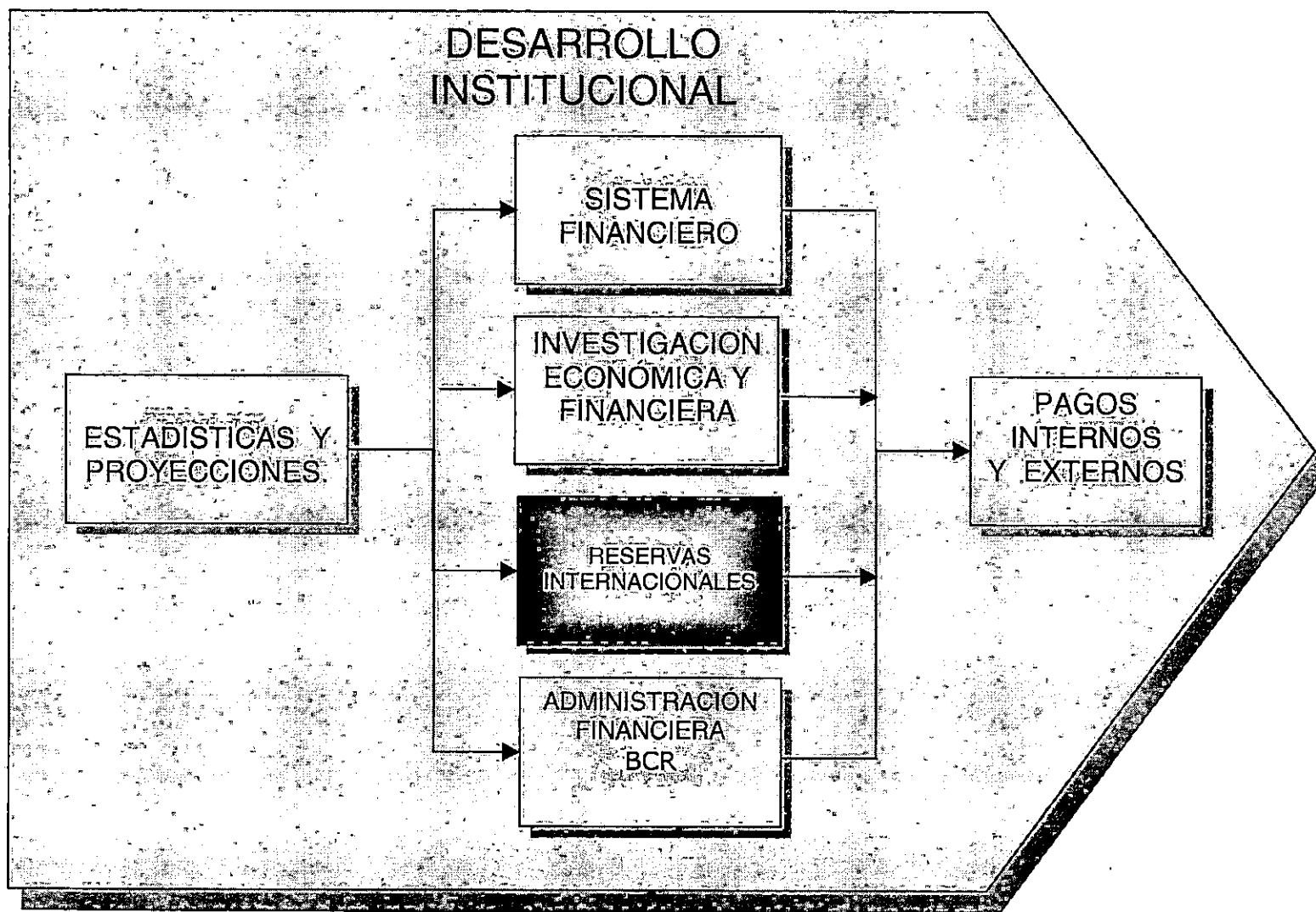
## **PRODUCTOS**

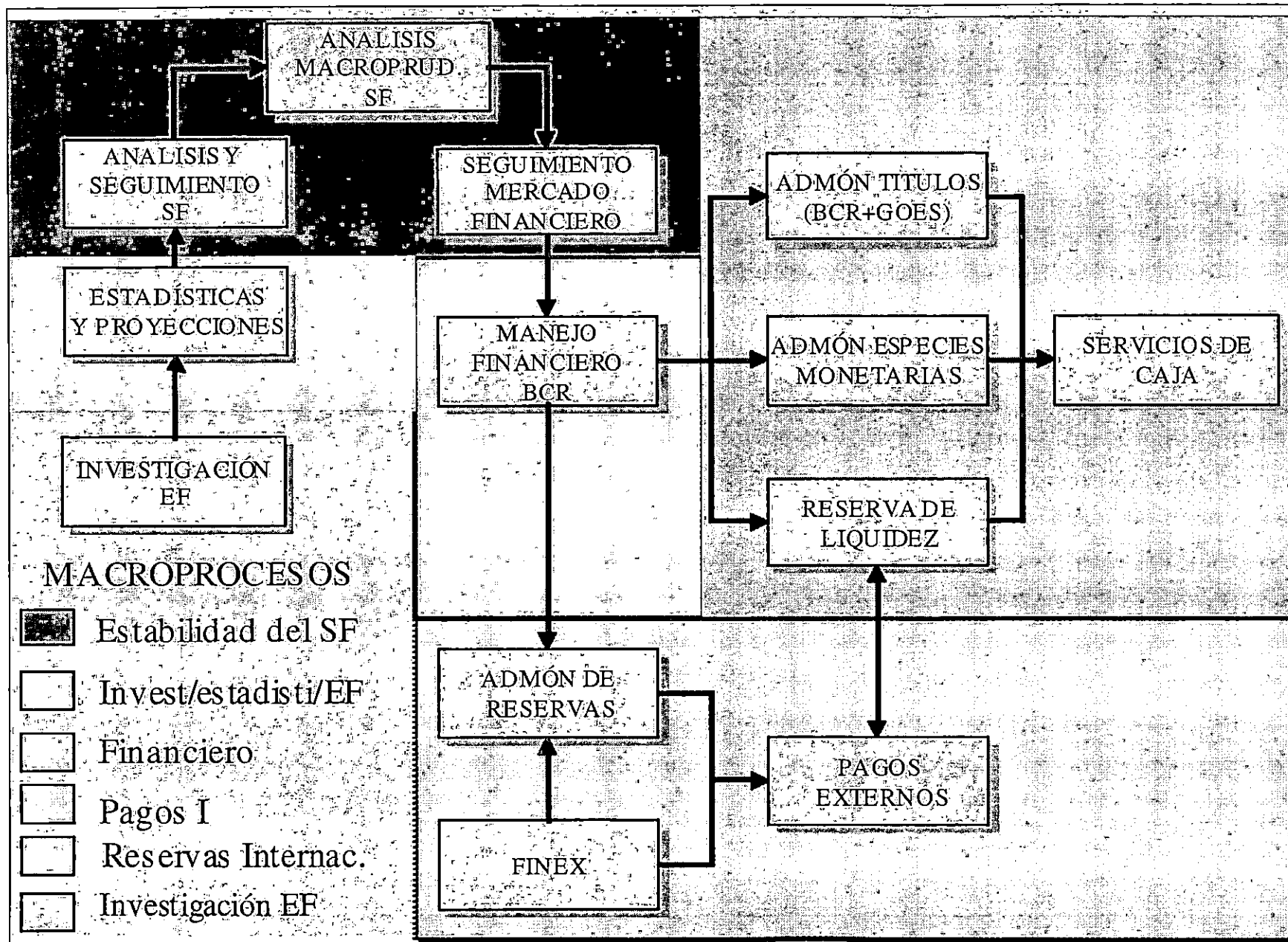
- Programa Monetario y financiero
- Títulos BCR
- RIN
- Especies monetarias
- Servicios al Sistema Financiero
- Servicios al estado
- Información económica y financiera
- Compra y venta de moneda

## **CLIENTES**

Público en  
General  
Sistema  
Financiero  
Estado

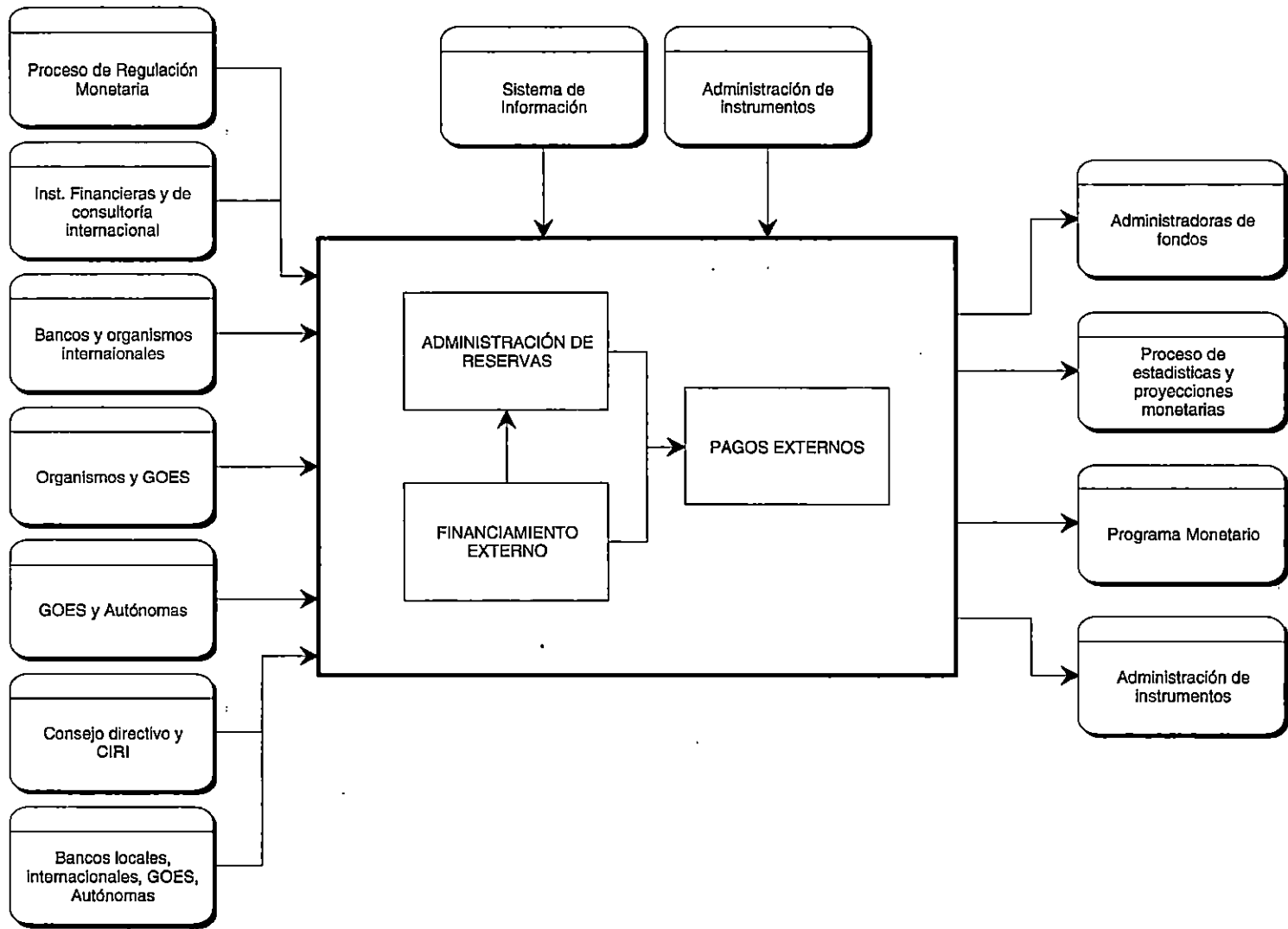
## PROCESO INSTITUCIONAL BCR







# MACROPROCESO RESERVAS INTERNACIONALES



## NOMBRE DEL MACROPROCESO: RESERVAS INTERNACIONALES

PROVEEDORES	INSUMOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Proceso de Regulación monetaria	Política monetaria	Información de cartera	Administradoras de fondos
Instituciones financieras y de consultoría internacional	Evaluaciones de administradores de fondos	Proyecciones de RIN	Proceso de Estadísticas y proyecciones monetarias
Bancos y Organismos internacionales	Instrumentos de inversión, de financiamiento e información financiera	Situación caja BCR	Programa monetario
Administración de instrumentos	Proyecciones de ingresos y egresos	Estadísticas y documentos Informe de colocación de deuda	Administración de instrumentos
Sistema de información	Calificación de riesgo		
Organismos y GOES	Documentación de financiamiento		

**PROCESO: GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**  
**EJECUTOR: Departamento de FINEX**

**PROPÓSITO:** Apoyar al Gobierno de El Salvador e instituciones autónomas en la búsqueda de condiciones financieras favorables de financiamiento externo a través de la asesoría, gestión y participación en su negociación y colocación. Contribuir para que El Salvador aproveche las oportunidades financieras y no financieras que proporcionan los organismos internacionales a través del seguimiento, evaluación y análisis de las obligaciones y derechos adquiridos. Generar cifras estadísticas del financiamiento externo del BCR, sector público, bancario y privado, confiables y oportunas para cumplir con los compromisos de pagos y mantener la credibilidad financiera de nuestro país.

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:** Es un proceso de apoyo que a través de la asesoría y asistencia técnica al BCR, sector público e instituciones autónomas, contribuye a obtener financiamiento externo en términos de costos y plazos ventajosos; a cumplir oportunamente las obligaciones con los organismos internacionales y aprovechar las oportunidades financieras que estos ofrecen, y a atender los compromisos de pago que permitan mantener la credibilidad financiera del país, a través de la generación de cifras estadísticas del financiamiento externo, confiables y oportunas.

**CICLO DE EJECUCIÓN Y OPORTUNIDAD:** La intervención del BCR en estas operaciones es diaria.

**PRINCIPALES PRODUCTOS**

- Asesoría y asistencia técnica al BCR, Gobierno e instituciones autónomas para gestionar alternativas de Financiamiento Externo.
- Asesoría y asistencia técnica para la colocación de deuda del Gobierno e instituciones autónomas en los mercados internacionales de Corto y Mediano Plazo.
- Calificación de instituciones financieras internacionales para gozar de exenciones fiscales.
- Asesoría y asistencia técnica sobre trámites de donaciones a favor del GOES e instituciones autónomas.
- Compilación de cifras estadísticas y elaboración de informes de financiamiento externo del BCR, sector público, sector privado, líneas de crédito bancarias y donaciones.
- Investigación y análisis sobre diferentes tipos de financiamiento ofrecidos al BCR y sector público.

**PRINCIPALES INSUMOS**

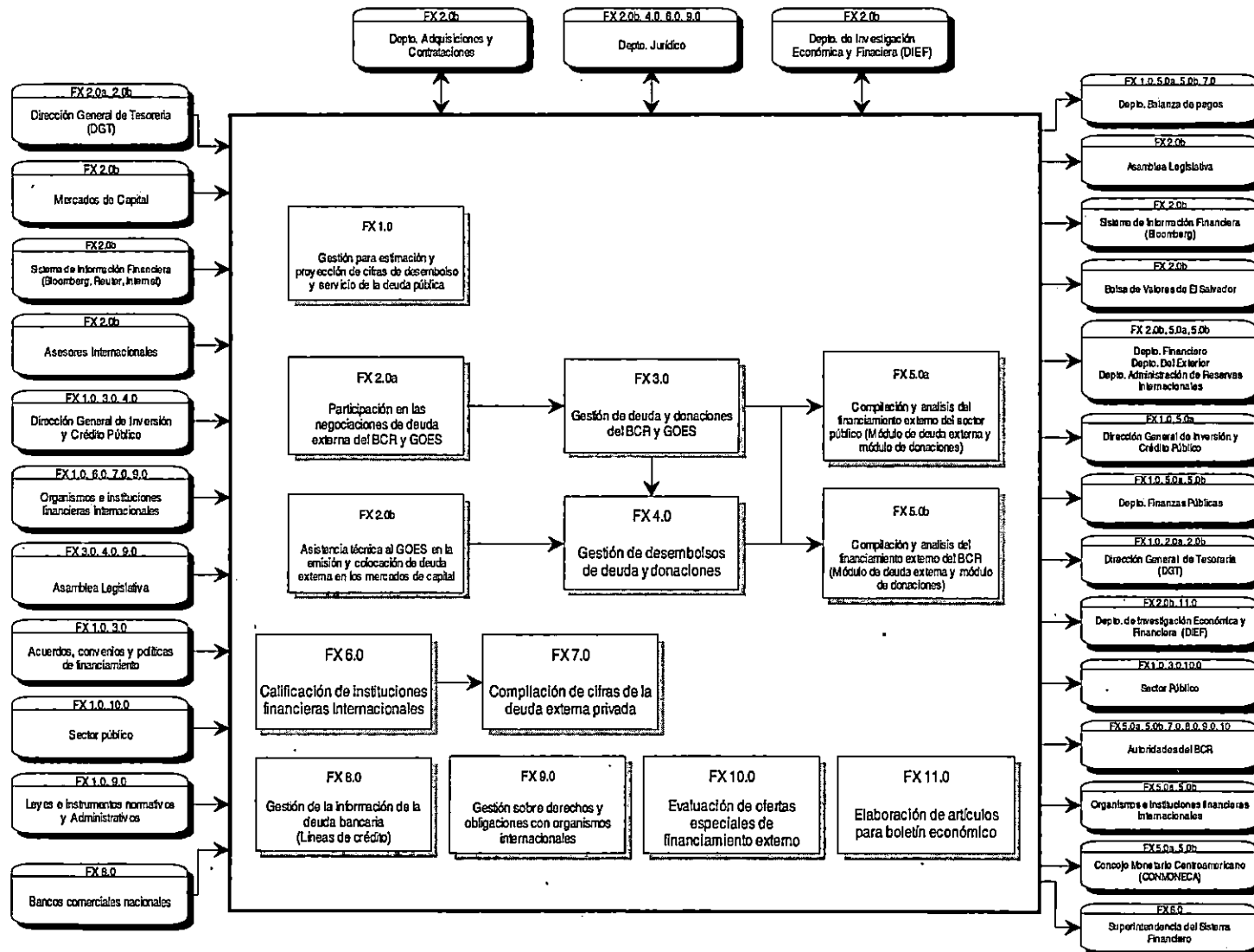
- Decretos Legislativos y Contrato de Agente Fiscal.
- Disposiciones normativas dictadas por el Banco Central
- Información de los mercados internacionales de capital y mercados emergentes.
- Demanda de opciones de Financiamiento Externo por parte del GOES.
- Información sobre planes y proyecciones de financiamiento externo de las ejecutoras y GOES e instituciones autónomas.
- Información sobre flujo de divisas y metas de reservas.
- Información de organismos e instituciones financieras internacionales e Instituciones financieras nacionales y ejecutoras de diferentes proyectos del SPNF
- Sistema de Información: Internet, Bloomberg

**HABILIDADES CLAVES**

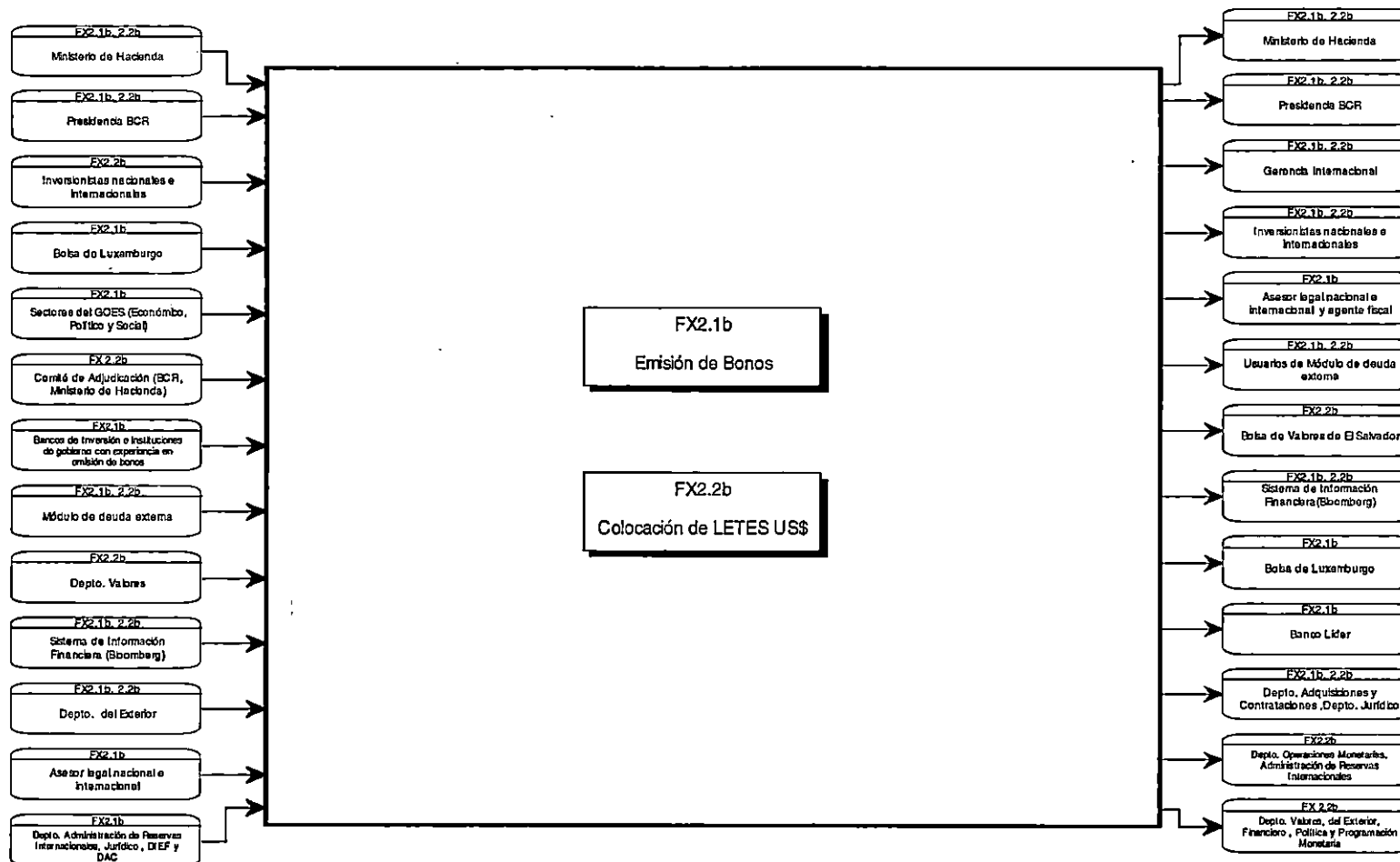
- Conocimiento sobre los mercados internacionales de capital, especialmente los mercados emergentes (emisiones de títulos de corto, mediano y largo plazo).
- Conocimiento de la legislación internacional de los mercados de capitales.
- Conocimiento sobre políticas de endeudamiento externo.
- Conocimiento de la normativa y operatividad de los organismos internacionales.
- Conocimiento de la normativa nacional sobre el manejo de deuda externa y de la contratación de servicios a nivel internacional.
- Manejo de herramientas para estimaciones y proyecciones de ingresos y egresos de Financiamiento Externo.
- Personal enfocado a la atención al cliente.

GERENCIA:  
DEPARTAMENTO:  
PROCESO:

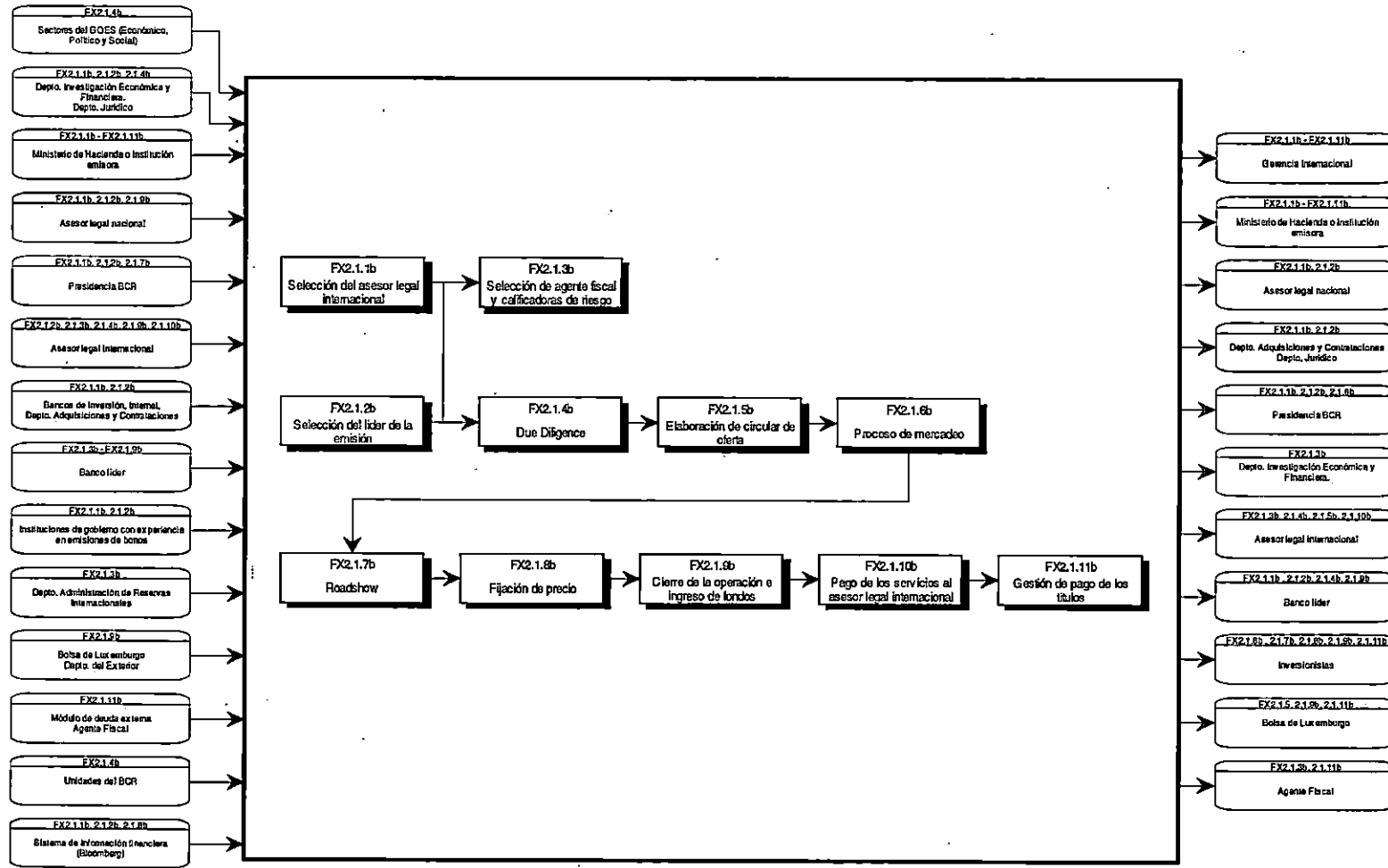
INTERNACIONAL  
FINANCIAMIENTO EXTERNO  
GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO



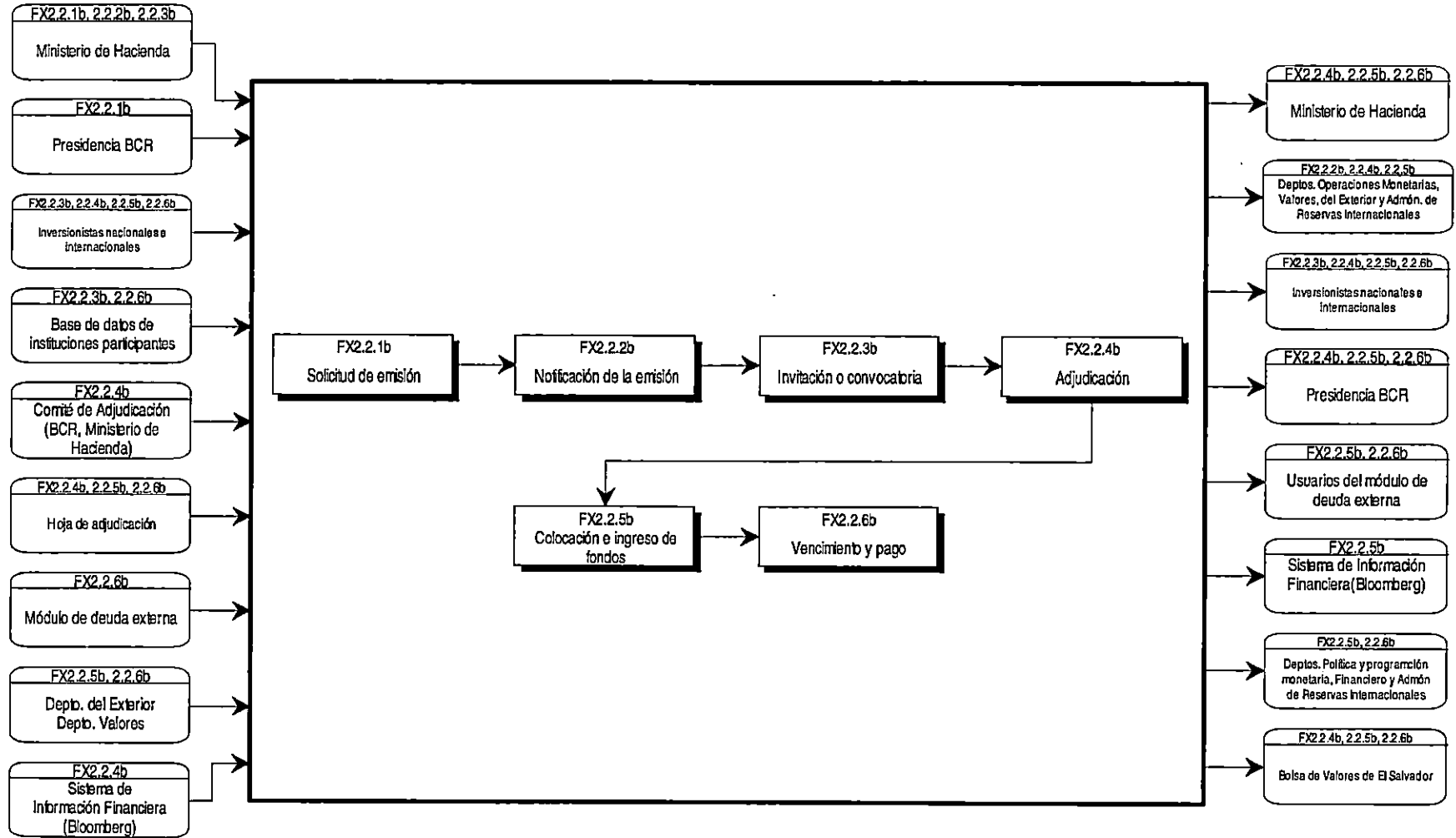
**GERENCIA:** INTERNACIONAL  
**DEPARTAMENTO:** FINANCIAMIENTO EXTERNO  
**PROCESO:** ASISTENCIA TÉCNICA AL GOES EN LA EMISIÓN Y COLOCACIÓN DE DEUDA EXTERNA EN LOS MERCADOS DE CAPITAL



GERENCIA: INTERNACIONAL  
 DEPARTAMENTO: FINANCIAMIENTO EXTERNO  
 PROCESO: EMISIÓN DE BONOS



GERENCIA: INTERNACIONAL  
 DEPARTAMENTO: FINANCIAMIENTO EXTERNO  
 PROCESO: COLOCACIÓN DE LETES US\$



### 5.5.3 Analizar los procesos.

Una forma establecida para llevar a cabo el análisis de los procesos a evaluar, es el uso de herramientas propias para el análisis de resultados, los cuales han sido levantados por medio de encuestas y entrevistas a usuarios y clientes; estas han sido implementadas tomando en cuenta un orden específico de los siguientes pasos (ver desarrollo en anexo #6) propios de dichas herramientas:

1. Establecimiento de una metodología para la investigación.
2. Tipo de diagnóstico a realizar



### 5.5.3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTA DIRIGIDAS A ENLACES

Los formatos utilizados para recolectar la información por medio de las encuestas de satisfacción a clientes se muestran en el anexo #8; el análisis de los resultados obtenidos con dichas encuestas es presentado a partir de la pag. 68 del documento. Los resultados (ver resultados de entrevista en anexo #7) de las entrevistas, serán presentados bajo las perspectivas de PROCESO, INNOVACIÓN Y CALIDAD, de los diferentes escenarios para el diagnóstico de los procesos; el análisis de estos es presentado a partir de la pag. 101 de este documento.

# ANÁLISIS DEL PROCESO INVERSIONES

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES Y CLIENTES PRODUCTOS DEL PROCESO INVERSIONES

POLÍTICAS DE INVERSIONES Y DE BANCOS CORRESPONSALES											
EJECUTORES EE-1						CLIENTES					
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para regir y evaluar las actividades de inversión de los administradores y corresponsales						Toma de decisiones					
<b>Características más importantes del producto</b>											
Describen los lineamientos de ambas políticas				<b>LS</b>		Información Actualizada de Inversiones en Bonos				<b>LS</b>	
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
No aplica						No aplica					
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido				2	1	Contenido				1	
Exactitud				2	1	Exactitud					1
Oportunidad				1	2	Oportunidad					1
Otros						Otros					
<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>											
Ninguna						Se recomienda la inclusión de un documento analítico con periodicidad mensual					

FLUJO DE DIVISAS REALIZADO Y PROYECTADO																		
EJECUTORES EE-1						CLIENTES												
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>																		
Para el seguimiento de la cobertura de la emisión monetaria y Reserva de liquidez						Sirve de insumo para la elaboración de la Planilla de Declaración de las reservas Internacionales y liquidez en moneda extranjera en forma mensual												
						Para analizar resultados de las Reservas Internacionales Netas y su impacto en otras variables del balance del BCR												
Para determinar la disponibilidad de fondos para inversión						Para proyectar el impacto de las operaciones de divisas sobre otras variables del balance del BCR, principalmente sobre las reservas de libre disponibilidad												
						Identificar transacciones de divisas que afectan el nivel de RIN y la liquidez en moneda extranjera												
<b>Características más importantes del producto</b>																		
Reportes de operaciones internacionales realizadas y proyectadas disponibles diariamente a través del SINEF						<b>NS</b>						Contiene información relacionada con los ingresos provenientes de las inversiones y los egresos por operaciones realizadas por Financiamiento Externo	<b>LS</b>					
												Transacciones Internacionales						<b>LS</b>
												Transacciones con Sistema financiero						<b>LS</b>
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>																		
El mayor impacto en la RIN se debe al movimiento en la cuenta de los bancos. Actualmente no se cuenta con proyecciones para dichos flujos						Ninguna												
<b>Nivel de Satisfacción</b>																		
<b>FACTORES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>FACTORES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
Contenido					2		Contenido				1	2	1					
Exactitud					1	1	Exactitud					2	2					
Oportunidad					1	1	Oportunidad					2	2					
Otros			1				Otros											
<p>■ Contenido ■ Exactitud □ Oportunidad □ Conf. Proy.</p> <p style="text-align: center;">Encuestados</p> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>						<p>■ Contenido ■ Exactitud □ Oportunidad □ Otros</p> <p style="text-align: center;">Encuestados</p> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>												
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>																		
Contar con programaciones financieras de los bancos						Se deben considerar mecanismos que lleven a obtener cifras más exactas y en los tiempos establecidos												
						Incorporar el detalle de los dólares en efectivo suministrados por el BCR al sistema financiero												
						Incorporar el detalle de los dólares en efectivo recibidos por el BCR del sistema financiero local												
						Modificar nombre a cuenta "Encaje" a "Cuenta Corriente"												
						Como partida informativa podría incorporarse las exportaciones e importaciones de dólares en efectivo												
						Considerando que las reuniones del Comité de Liquidez (COL) son realizadas regularmente todos los viernes, las proyecciones deberían ser revisadas los jueves en la mañana.												

REPORTE DE PRINCIPALES TASAS DE INTERÉS INTERNACIONALES											
EJECUTORES EE-1						CLIENTES					
¿ Para qué lo utiliza el cliente?											
Fuente de datos Benchmark para evaluar panorama del mercado de Estados Unidos y tomar decisiones de financiamiento en el COL						Estudios Económicos y Financieros					
						El reporte se utiliza para la elaboración de cuadros comparativos entre la evolución del precio internacional del petróleo con otros indicadores a nivel nacional, con el objeto de ser incluido en los reportes mensuales de precios y producción					
Para toma de decisiones de colocación de CENELI o de inversión basándose en las actuales tasas de interés						Sirven como parámetro para la adjudicación de los valores emitidos por el BCR					
						Algunas de las tasas que se presentan, sirven de referencia para operaciones que realiza el departamento; también sirve como fuente de información para informes que se preparan en el DOM					
Características más importantes del producto											
Reporte que presenta las diferentes tasas de interés en el mercado de EEUU						LS	Oportunidad, contenido y cobertura				LS
Reporte de principales tasas del mercado de EEUU						LS	Detalle diario del precio internacional del barril de				LS
Nivel de Satisfacción											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido				2		Contenido					3
Exactitud				1	1	Exactitud				2	1
Oportunidad				1	1	Oportunidad				1	2
Otros						Acceso a la información				1	1
<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Acc. Inf.					
<p>Encuestados</p> <p>Nivel de Satisfacción</p>						<p>Encuestados</p> <p>Nivel de Satisfacción</p>					
Recomendaciones para mejorar el producto											
Ninguna						Incorporar documento con análisis de tasas de interés mensual					
						Que sea más oportuno, que se busque mejorar, sobre todo que la tasa overnight del CITIBANK se actualice con oportunidad					
						Mencionar acontecimientos especiales; por ejemplo cambios en la tasa Fed Funds de parte de la Reserva Federal					
						Mencionar indicadores de bolsas de América Latina					

INFORME DIARIO DE MERCADOS GLOBALES												
EJECUTORES EE-1						CLIENTES						
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>												
Resumen ejecutivo de las noticias más relevantes en los mercados internacionales						Informe de Mercados Emergentes						
<b>Características más importantes del producto</b>												
Noticias sobre actualidad económica y comportamiento de mercados globales						LS	Oportunidad				LS	
							Contenido Estadístico				LS	
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>												
<b>Nivel de Satisfacción</b>												
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5	
Contenido				2		Contenido					2	
Exactitud				1	1	Exactitud				1	1	
Oportunidad				2		Oportunidad					2	
Otros						Otros						
<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>												
Ninguna						Se recomienda una mayor investigación y reflexión de parte de los autores						

PLAN DE INVERSIÓN MENSUAL													
EJECUTORES EE-1						CLIENTES							
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>													
Para conocer un panorama de las futuras inversiones a realizarse durante un mes, considerando los ingresos y egresos						Toma de decisiones en CIRI							
Autorizar la inversión de Reservas Internacionales													
<b>Características más importantes del producto</b>													
Reporte que muestra los montos invertibles durante un mes y sus respectivos horizontes de inversión						LS			Oportunidad			LS	
						LS			Rigor Científico			LS	
						LS			Evaluación Financiera			LS	
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>													
<b>Nivel de Satisfacción</b>													
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5		
Contenido				1	1	Contenido					1		
Exactitud				1	1	Exactitud					1		
Oportunidad				1	1	Oportunidad					1		
Otros						Otros							
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros							
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>													
Ninguna						Ninguna							

PLAN DE INVERSIÓN SEMANAL																							
EJECUTORES EE-1						CLIENTES																	
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>																							
Para conocer un panorama de las futuras inversiones a realizarse durante una semana, considerando los ingresos y egresos																							
Control de operaciones																							
<b>Características más importantes del producto</b>																							
Reporte que muestra los montos invertibles durante una semana y sus respectivos horizontes de inversión						LS																	
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>																							
<b>Nivel de Satisfacción</b>																							
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5												
Contenido				1	1	Contenido																	
Exactitud				1	1	Exactitud																	
Oportunidad				1	1	Oportunidad																	
Otros						Otros																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <input checked="" type="checkbox"/> Contenido                       <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud                       <input type="checkbox"/> Oportunidad                       <input type="checkbox"/> Otros                 </div> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Satisfaction Level Chart</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Satisfacción</th> <th>Encuestados (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>~40%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>~40%</td> </tr> </tbody> </table>												Nivel de Satisfacción	Encuestados (%)	1	~10%	2	~10%	3	~10%	4	~40%	5	~40%
Nivel de Satisfacción	Encuestados (%)																						
1	~10%																						
2	~10%																						
3	~10%																						
4	~40%																						
5	~40%																						
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>																							
Ninguna																							

REQUERIMIENTOS DE COMPRA Y VENTA DE INSTRUMENTOS Y TRASLADO DE FONDOS																																									
EJECUTORES EE-1						CLIENTES																																			
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>																																									
Para registrar en el Módulo de Inversiones todas las operaciones de compra y venta de instrumentos financieros																																									
<b>Características más importantes del producto</b>																																									
Contiene los términos de referencia del contrato de compra y venta de los instrumentos financieros						LS																																			
Se reflejan los niveles de autorización						LS																																			
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>																																									
<b>Nivel de Satisfacción</b>																																									
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5																														
Contenido				1	1	Contenido																																			
Exactitud				1	1	Exactitud																																			
Oportunidad				2		Oportunidad																																			
Otros						Otros																																			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Contenido                 <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: black; border: 1px solid black; margin-left: 10px; margin-right: 5px;"></span> Exactitud                 <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid black; margin-left: 10px; margin-right: 5px;"></span> Oportunidad                 <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid black; margin-left: 10px;"></span> Otros             </div> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Satisfaction Level Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Satisfacción</th> <th>Content (%)</th> <th>Accuracy (%)</th> <th>Opportunity (%)</th> <th>Others (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>						Nivel de Satisfacción	Content (%)	Accuracy (%)	Opportunity (%)	Others (%)	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4	50	50	0	0	5	50	50	0	0						
Nivel de Satisfacción	Content (%)	Accuracy (%)	Opportunity (%)	Others (%)																																					
1	0	0	0	0																																					
2	0	0	0	0																																					
3	0	0	0	0																																					
4	50	50	0	0																																					
5	50	50	0	0																																					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>																																									
Ninguna																																									



**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES Y PROVEEDORES  
INSUMOS DEL PROCESO INVERSIONES**

<b>ACTAS DEL CIRI (EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE INVERSIÓN APROBADA)</b>																																									
<b>EJECUTORES EE-2</b>						<b>PROVEEDORES</b>																																			
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>																																									
Compendio de reportes de evaluación sobre actividades de inversión del Departamento de Administración de Reservas Internacionales						Para decidir el portafolio de inversión																																			
Verificar cumplimiento de acuerdos																																									
<b>Características más importantes del insumo</b>																																									
Documentación sobre todos los puntos tratados durante la reunión mensual del CIRI						<b>LS</b>	Reglas claras y precisas				<b>LS</b>																														
							Transparencia				<b>LS</b>																														
							Supervisión				<b>LS</b>																														
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>																																									
<b>Nivel de Satisfacción</b>																																									
<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>																														
Contenido				2	1	Contenido					1																														
Exactitud				2	1	Exactitud					1																														
Oportunidad				2	1	Oportunidad					1																														
Otros						Otros																																			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: small;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">□ Contenido</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">■ Exactitud</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">□ Oportunidad</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">□ Otros</span> </div> </div> <table border="1" style="margin-top: 5px; font-size: x-small;"> <caption>Data for Satisfaction Level Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Level 1</th> <th>Level 2</th> <th>Level 3</th> <th>Level 4</th> <th>Level 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contento</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>70%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Exactitud</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>70%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Oportunidad</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>35%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>35%</td> <td>65%</td> </tr> </tbody> </table>						Factor	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Contento	0%	0%	0%	70%	30%	Exactitud	0%	0%	0%	70%	30%	Oportunidad	0%	0%	0%	35%	65%	Otros	0%	0%	0%	35%	65%						
Factor	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5																																				
Contento	0%	0%	0%	70%	30%																																				
Exactitud	0%	0%	0%	70%	30%																																				
Oportunidad	0%	0%	0%	35%	65%																																				
Otros	0%	0%	0%	35%	65%																																				
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>																																									
Ninguna						Ninguna																																			

PROYECCIÓN DE META DE RIN											
EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor? </b>											
Para definir las desviaciones del nivel de RIN real respecto a los objetivos predefinidos en el programa económico											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Serie mensual de meta de RIN por un período de 12 meses						NS					
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
No se recibieron los datos para el año 2001						Ninguna					
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido						Contenido					
Exactitud						Exactitud					
Oportunidad						Oportunidad					
Confiabilidad de Proyecciones						Otros					
<b>No se evaluó por no recibirse el insumo</b>											
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Talvez por la incertidumbre del sistema de integración monetaria se pudo haber retrasado su proyección, sin embargo a la fecha no se cuenta con el dato.											

REPORTE DE SALDOS DISPONIBLES EN BANCOS CORRESPONSALES											
EJECUTORES EF-2						PROVEEDORES					
<b>¿Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Para la elaboración del reporte de RIN líquida											
Para incorporar al Control de Saldos Disponibles de las Reservas Internacionales los saldos de las cuentas corrientes de bancos corresponsales y de los bancos de inversión.											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Reporte de saldos en bancos corresponsales el último día hábil de cada semana						LS					
Es actualizado diariamente						LS					
Refleja el total de las Reservas Internacionales manejadas directamente						LS					
Las cuentas corrientes son alimentadas por el módulo de divisas y los montos de inversión por el módulo de inversiones.						NS					
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
El módulo de inversiones no tiene actualizado los saldos de inversiones de las inversiones custodiadas por federal.											
El módulo de divisas no refleja a veces los saldos reales de las cuentas corrientes.											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido					
Exactitud					1	Exactitud					
Oportunidad					1	Oportunidad					
Otros						Otros					
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros											
<p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>											
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Se recomienda el ajuste de los módulos mencionados para información veraz del Saldo de las Reservas Internacionales											



OPERACIONES CONTABLES REGISTRADAS CON CODIGO DE FLUJO DE DIVISAS												
EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES						
¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?												
Para la actualización diaria del flujo de divisas realizado												
Características más importantes del insumo												
Las operaciones se ven reflejadas en el registro de datos que se accesa a través del menú de movimiento del flujo de divisas. Todo el proceso está automatizado						LS						
¿Por qué no le satisfacen las características?												
Nivel de Satisfacción												
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5	
Contenido					1	Contenido						
Exactitud				1		Exactitud						
Oportunidad				1		Oportunidad						
Otros						Otros						
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros												
<p>Encuestados</p> <p>Nivel de Satisfacción</p>												
Recomendaciones para mejorar el insumo												
Ninguna												

PROGRAMACION DE INGRESOS Y EGRESOS POR DEUDA EXTERNA												
EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES						
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>												
Para actualización del flujo de divisas proyectado												
Para definir horizonte de inversiones y necesidades de liquidez												
<b>Características más importantes del insumo</b>												
Programación semanal de ingresos y egresos que se espera se ejecuten en las próximas 9 semanas						LS						
Desembolsos y pagos en concepto de Deuda Externa						LS						
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>												
<b>Nivel de Satisfacción</b>												
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5	
Contenido				2		Contenido						
Exactitud				2		Exactitud						
Oportunidad				2		Oportunidad						
Otros						Otros						
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>						
<p style="text-align: center;">Encuestados</p> <p style="text-align: center;">100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>												
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>												
Ninguna												

## ANÁLISIS DEL PROCESO GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES Y CLIENTES PRODUCTOS DEL PROCESO GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

EJECUTORES EE-1						CLIENTES											
Asesoría y asistencia técnica al Ministerio de Hacienda sobre colocación de LETES US\$																	
¿Para qué lo utiliza el cliente?																	
Analizar ofertas						Para darle seguimiento al evento											
Para ingresar datos al STV						Para ingresar características de Títulos Valores en el STV											
Características más importantes del producto																	
Exactitud de la información						LS											
						Oportunidad						LS					
						Contenido						LS					
						Oportunidad						LS					
¿Por qué no le satisfacen las características?																	
Nivel de Satisfacción																	
FACTORES		1	2	3	4	5	FACTORES		1	2	3	4	5				
Contenido						1	Contenido					1	1				
Exactitud						1	Exactitud						2				
Oportunidad						1	Oportunidad						2				
Otros							Otros										
<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros											
Recomendaciones para mejorar el producto																	
Ninguna						Detalle de posturas rechazadas											
						Dar mayor oportunidad en el envío de requerimientos por inversionistas											

EJECUTORES EE-1						CLIENTES					
<b>Asesoría y asistencia técnica para la colocación de deuda del gobierno e instituciones autónomas en los mercados financieros internacionales</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para obtener recursos y fortalecer la caja fiscal											
<b>Características más importantes del producto</b>											
Costos financieros						LS					
Oportunidad						NS					
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
Porque el proceso no tiene la agilidad requerida											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido				1		Contenido					
Exactitud				1		Exactitud					
Oportunidad				1		Oportunidad					
Otros						Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>											
Agilizar el proceso											

EJECUTORES EE-1						CLIENTES																																																																	
<b>Elaboración de cifras estadísticas del financiamiento externo del sector privado y líneas de crédito de los bancos nacionales</b>																																																																							
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>																																																																							
Medir el monto utilizado de la Líneas de crédito						Colocarlo en la pagina WEB del BCR																																																																	
Conocer sobre las tasas de interés, plazos, montos autorizados y utilizados						Desarrollo de otros productos																																																																	
<b>Características más importantes del producto</b>																																																																							
Exactitud en los datos			LS			Oportunidad			NL																																																														
Series estadísticas históricas			LS			Actualización oportuna			NL																																																														
tendencias de tasas de interés			LS																																																																				
Plazos de financiamiento			LS																																																																				
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>																																																																							
						Porque en el momento que se solicita el reporte la información está atrasada																																																																	
<b>Nivel de Satisfacción</b>																																																																							
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5																																																												
Contenido				2		Contenido					2																																																												
Exactitud				1	1	Exactitud				1	1																																																												
Oportunidad				2		Oportunidad			1	1																																																													
Otros						Otros																																																																	
<table border="1"> <caption>Encuesta Ejecutores EE-1</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Satisfacción</th> <th>Contenido (%)</th> <th>Exactitud (%)</th> <th>Oportunidad (%)</th> <th>Otros (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>						Nivel de Satisfacción	Contenido (%)	Exactitud (%)	Oportunidad (%)	Otros (%)	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4	100	100	100	100	5	0	50	0	0	<table border="1"> <caption>Encuesta Clientes</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Satisfacción</th> <th>Contenido (%)</th> <th>Exactitud (%)</th> <th>Oportunidad (%)</th> <th>Otros (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>						Nivel de Satisfacción	Contenido (%)	Exactitud (%)	Oportunidad (%)	Otros (%)	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	50	0	0	0	4	50	50	0	0	5	0	50	0	0
Nivel de Satisfacción	Contenido (%)	Exactitud (%)	Oportunidad (%)	Otros (%)																																																																			
1	0	0	0	0																																																																			
2	0	0	0	0																																																																			
3	0	0	0	0																																																																			
4	100	100	100	100																																																																			
5	0	50	0	0																																																																			
Nivel de Satisfacción	Contenido (%)	Exactitud (%)	Oportunidad (%)	Otros (%)																																																																			
1	0	0	0	0																																																																			
2	0	0	0	0																																																																			
3	50	0	0	0																																																																			
4	50	50	0	0																																																																			
5	0	50	0	0																																																																			
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>																																																																							
Ninguna						Solicitar a los bancos del sistema que proporcionen la información 3 días después del ultimo día hábil del mes																																																																	



EJECUTORES EE-1						CLIENTES					
<b>Elaboración de cifras estadísticas del financiamiento externo del BCR y sector público</b>											
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para darle seguimiento al comportamiento de la deuda externa pública						Dar seguimiento a la deuda externa pública					
Para la toma de decisiones						Colocarlo en la página WEB del BCR					
Insumo para revista, Internet, Intranet y Balanza de pagos						Desarrollo de otros productos					
<b>Características más importantes del producto</b>											
Contenido			NS			Oportuno			NL		
						Confiable			LS		
Exactitud			NS			Entendible			NL		
						Características específicas			LS		
Oportunidad			LS			Lo más destacado de la deuda externa pública del país			LS		
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
Porque existe información anterior a 1991 que no se tiene						Oportunidad					
El informe se tiene en los últimos días del mes calendario						Mínima apertura. Falta información como deuda garantizada, por clase de instrumento					
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Contenido				1	1	Contenido				1	3
Exactitud				1	1	Exactitud				2	2
Oportunidad				1	1	Oportunidad			1	2	1
Otros						Otros					
<p>■ Contenido ■ Exactitud □ Oportunidad □ Otros</p>						<p>■ Contenido ■ Exactitud □ Oportunidad □ Otros</p>					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>											
Efectuar recopilación de información anterior a 1991						Coordinación con el Depto. Finanzas Públicas para que las cifras que se publiquen sean uniforme y estén de acuerdo con el Ministerio de Hacienda					
Revisión exhaustiva para evitar errores						Comparación con los países de C.A.					
Respetar fechas establecidas para la presentación del informe						Anexar el servicio de la deuda externa a nivel de préstamo					

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES Y PROVEEDORES											
INSUMOS DEL PROCESO GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO											
EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>Estados de cuenta e informes</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para conciliar ingresos, egresos, saldos.											
Para actualizar datos generales de prestamos y efectuar ajustes											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Contenido			LS								
Exactitud			LS								
Oportunidad			NS								
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
Los acreedores no envían los informes en los primeros días del mes											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido					
Exactitud					1	Exactitud					
Oportunidad				1		Oportunidad					
Otros						Otros					
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: small;"> <input type="checkbox"/> Contenido                 <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud                 <input type="checkbox"/> Oportunidad                 <input type="checkbox"/> Otros             </div> </div>											
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Gestionar con los organismos involucrados la remisión oportuna de los informes											

EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>Informe de pagos y desembolsos</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para elaborar reportes de ingresos, egresos y saldos de la deuda externa pública											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Contenido						NS					
Exactitud						NS					
Oportunidad						NS					
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
Falta de actualización de datos a en el modulo de deuda externa publica											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido					
Exactitud					1	Exactitud					
Oportunidad				1		Oportunidad					
Otros						Otros					
<input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros											
<p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>											
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Establecer "X" días anteriores de fin de mes para incorporar información al modulo de deuda externa											

EJECUTORES/EE-2						PROVEEDORES																	
<b>Publicación de acuerdos legislativos y acuerdos</b>																							
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>																							
Para la firma de convenios bancarios																							
<b>Características más importantes del Insumo</b>																							
Oportunidad						NS																	
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>																							
Demasiado tiempo para la publicación en el diario oficial																							
<b>Nivel de Satisfacción</b>																							
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5												
Contenido			1			Contenido																	
Exactitud			1			Exactitud																	
Oportunidad			1			Oportunidad																	
Otros						Otros																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> <input type="checkbox"/> Contenido   <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud   <input type="checkbox"/> Oportunidad   <input type="checkbox"/> Otros                 </div> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Satisfaction Level Chart</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Satisfacción</th> <th>Exactitud (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>						Nivel de Satisfacción	Exactitud (%)	1	0	2	0	3	100	4	0	5	0						
Nivel de Satisfacción	Exactitud (%)																						
1	0																						
2	0																						
3	100																						
4	0																						
5	0																						
<b>Recomendaciones para mejorar el Insumo</b>																							
Agilizar todo el proceso, desde las notificaciones hasta las publicaciones																							

EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>Reporte de Líneas de crédito de la banca comercial</b>											
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Medir el grado de financiamiento de los bancos nacionales e internacionales a través de Líneas de crédito											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Exactitud en los datos						NS					
Oportunidad						NS					
Contenido						NS					
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
La información que proporcionan algunos bancos se recibe incompleta y con demasiado atraso											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido			1			Contenido					
Exactitud			1			Exactitud					
Oportunidad			1			Oportunidad					
Otros						Otros					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <input type="checkbox"/> Contenido   <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud   <input type="checkbox"/> Oportunidad   <input type="checkbox"/> Otros                 </div> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>											
<b>Recomendaciones para mejorar el Insumo</b>											
Una revisión general con todos los bancos del sistema, para que el formato requerido sea discutido para homogenizar conceptos											

EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>Cartas de solicitud de colocación del Ministerio de Hacienda</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para elaborar convocatoria a los inversionistas											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Por la oportunidad						NS					
Exactitud de los datos						NS					
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
Por la oportunidad											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido				1		Contenido					
Exactitud				1		Exactitud					
Oportunidad			1			Oportunidad					
Otros						Otros					
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros											
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Agilizar las autorizaciones											

EJECUTORES EE-2					PROVEEDORES						
<b>DECRETOS LEGISLATIVOS</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Para iniciar el proceso de investigación y gestión											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Características específicas como plazos, tasas de referencia, etc					NS						
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
La mayoría de los acuerdos son muy generales											
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido			1			Contenido				1	
Exactitud			1			Exactitud					
Oportunidad			1			Oportunidad					
Otros						Otros					
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> <input type="checkbox"/> Contenido                       <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud                       <input type="checkbox"/> Oportunidad                       <input type="checkbox"/> Otros                 </div>											
<p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>											
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Consultar a BCR sobre contenido de los decretos											

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES Y PROVEEDORES**

**INSUMOS DEL PROCESO PAGOS EXTERNOS**

EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>INSTRUCCIONES DE CONFIRMACIÓN DE INVERSIONES Y TRANSFERENCIA DE FONDOS</b>											
<b>¿Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Como comprobante de realización de transacciones.						Para confirmar inversiones realizadas o transferir fondos a depositarios de inversiones					
Mantenimiento del sistema SWIFT						Para comprobar que la operación se realizó y efectuar la contabilización de la transacción.					
						Para procesar la información de las inversiones realizadas en el SWIFT para su respectivo pago					
<b>Características más importantes del insumo</b>											
EXACTITUD			LS			EXACTITUD			LS		
OPORTUNO			LS			OPORTUNIDAD			LS		
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---						---					
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Contenido					1	Contenido				1	2
Exactitud					1	Exactitud				1	2
Oportunidad					1	Oportunidad			1	1	1
Otros						Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Ninguna						Establecer formatos estándar.					
						El departamento ejecutor debe tener la responsabilidad de establecer los números de cuenta y corresponsales a acreditarse los fondos.					



EJECUTORES EE-2					PROVEEDORES						
<b>INSTRUCCIONES PARA COMPRA VENTA DE TÍTULOS</b>											
<b>¿Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Como documento de ingreso para acceder a un envío SWIFT					Para comprobar que la operación se realizó y efectuar la contabilización de la transacción.						
					Para procesar la información de las inversiones realizadas en el SWIFT para su respectivo pago.						
<b>Características más importantes del insumo</b>											
EXACTITUD		LS			EXACTITUD		LS				
OPORTUNIDAD		LS			OPORTUNIDAD		LS				
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---					---						
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido				1	2
Exactitud					1	Exactitud				1	2
Oportunidad					1	Oportunidad			1	1	1
Otros						Otros					
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Ninguna					Establecer formatos estándar para que exista mas congruencia entre los departamentos de Reservas Internacionales y el Exterior.						

EJECUTORES EE-2						PROVEEDORES					
<b>INSTRUCCIONES PARA COLOCACIÓN DE DEPÓSITOS EN ORO</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Para mantener y alimentar el sistema SWIFT						Para comprobar que la operación se realizó y efectuar la contabilización de la transacción.					
						Para procesar la información de las inversiones realizadas en el SWIFT para su respectivo pago.					
<b>Características más importantes del insumo</b>											
OPORTUNIDAD			LS			EXACTITUD			LS		
						OPORTUNIDAD			LS		
EXACTITUD			LS			CLARIDAD			LS		
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---						---					
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido				1	2
Exactitud					1	Exactitud				1	2
Oportunidad					1	Oportunidad				1	2
Otros						Otros					
<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros						<input type="checkbox"/> Contenido <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Ninguna						Conocer la posibilidad de enviar los cables informativos por medio de FAX y no por SWIFT					

EJECUTORES EE-2					PROVEEDORES						
<b>INSTRUCCIONES DE PAGO DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Para acceder al modulo SWIFT, realizar la transacción requerida, y recibe un comprobante.					Para comprobar que la operación se realizó y efectuar la contabilización de la transacción. Para ejecutar los pagos de servicios de administración de fondos						
<b>Características más importantes del insumo</b>											
EXACTITUD			LS		EXACTITUD			LS			
CLARIDAD			LS		CLARIDAD			LS			
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---					---						
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido				1	2
Exactitud					1	Exactitud				1	2
Oportunidad					1	Oportunidad				1	2
Otros						Otros					
<p>■ Contenido ■ Exactitud □ Oportunidad □ Otros</p> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>						<p>■ Contenido ■ Exactitud □ Oportunidad □ Otros</p> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>					
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
---					El departamento ejecutor debe tener la responsabilidad de establecer los números de cuenta y corresponsales a acreditarse los fondos.						

EJECUTORES EE-2					PROVEEDORES						
<b>SOLICITUD DE ENVÍO DE MENSAJE RELACIONADOS CON CARTAS DE CRÉDITO DE CONVENIOS ESPECIALES</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Realizar los pasos necesarios para alcanzar al producto.					Para registro en el módulo de deuda externa para efectos estadísticos Para digitar y enviar las instrucciones por el sistema						
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Exactitud			<b>LS</b>		Exactitud			<b>LS</b>			
Oportuno			<b>LS</b>		Claridad			<b>LS</b>			
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---					---						
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido				1	1
Exactitud					1	Exactitud				1	1
Oportunidad					1	Oportunidad					2
Otros						Otros					
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>■ Contenido</span> <span>■ Exactitud</span> <span>□ Oportunidad</span> <span>□ Otros</span> </div> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>						<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>■ Contenido</span> <span>■ Exactitud</span> <span>□ Oportunidad</span> <span>□ Otros</span> </div> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>					
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
Ninguna					Ninguna						

EJECUTORES EE-2					PROVEEDORES						
<b>SOLICITUD DE REGISTRO DE OPERACIONES CONTABLES RELACIONADAS CON CONVENIOS ESPECIALES</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el ejecutor?</b>											
Revisar pagos hacia el extranjero					Para registrar en el SCI las operaciones contables						
Verificar exactitud de datos en formato de SWIFT											
<b>Características más importantes del insumo</b>											
Exactitud			LS		Exactitud			LS			
Claridad			LS		Claridad			LS			
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---					---						
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido				1	
Exactitud					1	Exactitud				1	
Oportunidad					1	Oportunidad					1
Otros						Otros					
<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros                 </div> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>						<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Contenido <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Otros                 </div> <p style="text-align: center;">Nivel de Satisfacción</p>					
<b>Recomendaciones para mejorar el insumo</b>											
no hay					Estandarizar en formatos todas las instrucciones.						

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EJECUTORES Y CLIENTES**  
**PRODUCTOS DEL PROCESO PAGOS EXTERNOS**

EJECUTORES EE-1						CLIENTES					
<b>PAGOS Y TRANSFERENCIAS DE FONDOS AL EXTRANJERO</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
						Para atender el servicio de la deuda externa del Banco Central de Reserva.					
						Para mantener recursos disponibles en las cuentas de bancos					
						Para atender los gastos originados por el pago de comisiones y gastos bancarios con cargo a donaciones del gobierno de El Salvador.					
<b>Características más importantes del producto</b>											
Oportunidad			LS			Rapidez			LS		
						Exactitud			LS		
Exactitud			LS			Oportunidad			NS		
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
						Se recomienda que las confirmaciones sobre pagos sean remitidas antes de la contabilización; sino los comprobantes contables son remitidos un día después de realizados los pagos al respectivo departamento.					
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido				1		Contenido				1	1
Exactitud				1		Exactitud				1	1
Oportunidad				1		Oportunidad			1		1
Otros						Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>											
Manejarse el trabajo en equipo a la hora de coordinar las actividades						Buscar el mecanismo para que las confirmaciones de algunas operaciones sean más rápidas.					
Fomentar la disposición y comunicación entre el depto. y con otros depts. Del BCR.											

EJECUTORES EE-1						CLIENTES						
<b>COLOCACIÓN DE TÍTULOS</b>												
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>												
Para mantener el flujo de información de las operaciones financieras. Mantenimiento de Encajes						Para cumplir con las funciones de Agente Financiero del Gobierno de El Salvador						
<b>Características más importantes del producto</b>												
Dependerán del cliente que solicite el producto						Rapidez						LS
						Exactitud						LS
						Oportunidad						NS
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>												
						Se recomienda que las confirmaciones sobre transacciones sean remitidas antes de la contabilización; si no los comprobantes contables son remitidos un día después de realizados los pagos al respectivo departamento.						
<b>Nivel de Satisfacción</b>												
<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Contenido					1	Contenido				1	1	
Exactitud					1	Exactitud				1	1	
Oportunidad					1	Oportunidad			2			
Otros						Otros						
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>												
Ninguna						Buscar el mecanismo para que las confirmaciones de algunas operaciones (LETES) sean más rápidas.						
						Cuando se realice la operación, que se comunique inmediatamente al cliente, ya que este es insumo para otras acciones.						

EJECUTORES EE-1					CLIENTES						
CAPTACIÓN DE FONDOS DE PRESTAMOS Y DONACIONES											
¿ Para qué lo utiliza el cliente?											
Mantenimiento del flujo informativo sobre las operaciones.					Control de transacciones efectuadas						
Confirmación de efectuación de la transacción											
Características más importantes del producto											
Exactitud			LS		Rapidez			LS			
Oportunidad			LS		Exactitud			LS			
					Oportunidad			NS			
¿Por qué no le satisfacen las características?											
---					Se necesita una mayor atención y comunicación con el cliente sobre la operación						
Nivel de Satisfacción											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido				1	2
Exactitud					1	Exactitud				2	1
Oportunidad					1	Oportunidad			2	1	
Otros						Otros					
Recomendaciones para mejorar el producto											
NINGUNA					<p>Cuando se realice la operación, que se comunique inmediatamente al cliente, ya que este es insumo para otras acciones.</p> <p>Concentrar todas las operaciones referentes a este producto en el Depto. del Exterior.</p> <p>Rapidez en la realización de las transacciones</p>						



EJECUTORES EE-1					CLIENTES						
<b>REGISTRO CONTABLE DE OPERACIONES</b>											
<b>¿Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Control interno de operaciones y toma de decisiones					Comparación de estados.						
					Control						
<b>Características más importantes del producto</b>											
Confiables				LS		Exactitud				LS	
Control				LS		Oportunidad				LS	
Oportuno				LS							
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---					---						
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido					2
Exactitud					1	Exactitud					2
Oportunidad					1	Oportunidad				2	
Otros						Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>											
---					---						

EJECUTORES EE-1					CLIENTES						
<b>TIPOS DE CAMBIO</b>											
<b>¿ Para qué lo utiliza el cliente?</b>											
Revaluar activos y pasivos					Para mantener actualizados los estados de cuenta						
Contabilidad del BCR revalúa											
Calcular precios y cantidades sobre importaciones y exportaciones											
<b>Características más importantes del producto</b>											
Credibilidad					LS		Exactitud				LS
Eficacia					LS						
Eficiencia					LS						
Oportunidad					LS		Oportunidad				LS
<b>¿Por qué no le satisfacen las características?</b>											
---					---						
<b>Nivel de Satisfacción</b>											
FACTORES	1	2	3	4	5	FACTORES	1	2	3	4	5
Contenido					1	Contenido					2
Exactitud					1	Exactitud				1	1
Oportunidad					1	Oportunidad				2	
Otros						Otros					
<b>Recomendaciones para mejorar el producto</b>											
						Gestionar la agilización en la entrega del producto, comunicación entre el cliente y el Depto ejecutor.					

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A ENLACES

PROCESO INVERSIONES

PERSPECTIVA	AREA DE MEJORA IDENTIFICADA	PROPUESTA DE MEJORA
PROCESO	Titularidad y definición del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se sugiere al depto. de Admón. De Reservas Internacionales, adoptar los diferentes instrumentos administrativos que se obtienen como resultado de la implementación de la metodología, ya que en estos se incluye el manual de descripción de puestos el cual tiene las diferentes funciones propuestas para los ejecutores del proceso Inversiones.</li> <li>✓ En lo que respecta a la documentación actualizada del proceso, se recomienda la revisión del manual de procesos propuesto, ya que este proporciona una guía en cuanto al funcionamiento actual de dicho proceso.</li> </ul>
	Procedimientos propios de otra unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la etapa de rediseño se hace una propuesta mas completa de los diferentes departamentos hacia los que se sugiere el traslado de dichos procedimientos.</li> </ul>
	Demoras en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las demoras en los procesos pertenecientes a Inversiones, están sobre todo orientadas a la falta de actualización tecnológica, por lo que en la etapa de rediseño se hace un estudio de los requerimientos tecnológicos necesarios para su actualización.</li> </ul>
	Medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante establecer los estándares para la medición de los resultados, teniendo estos estándares, será de suma importancia la utilización del manual de indicadores de gestión que se propone en la etapa de rediseño.</li> </ul>
INNOVACION	Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lo que compete al establecimiento de la Misión y Visión, estas estarán incluidas dentro del manual de procesos que se presenta en la etapa de rediseño como una de las propuestas.</li> </ul>
	Cargas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Será de gran importancia la realización de un estudio sobre cargas de trabajo en conjunto con el departamento de Planificación y Procesos.</li> </ul>
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debido al nuevo rol del BCR en la economía nacional, es muy importante que las propuestas presentadas sean analizadas para su inserción en el proceso, además de profundizar el estudio del proyecto de Áreas de negocios y la realización de Benchmarking a nivel de proceso.</li> </ul>
CALIDAD	Métodos de gestión con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recomienda que el depto. Periódicamente evalúe la satisfacción de los clientes con la ayuda del equipo de mejora de procesos, esto con el fin de que los requerimientos de los clientes se mantengan siempre acordes con los productos entregados por el proceso.</li> </ul>

**PROCESO GESTION DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>AREA DE MEJORA IDENTIFICADA</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<b>PROCESO</b>	<i>Titularidad y definición del proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se sugiere al depto. de Financiamiento Externo, adoptar los diferentes instrumentos administrativos que se obtienen como resultado de la implementación de la metodología, ya que en estos se incluye el manual de descripción de puestos el cual tiene las diferentes funciones propuestas para los ejecutores del proceso Gestión de Financiamiento Externo.</li> <li>✓ En lo que respecta a la documentación actualizada del proceso, se recomienda la revisión del manual de procesos propuesto, ya que este proporciona una guía en cuanto al funcionamiento actual de dicho proceso.</li> </ul>
	<i>Demoras en el proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una de las causas es la falta de tecnología (modulo de deuda externa), por lo que en la etapa de rediseño se hace un estudio de los requerimientos tecnológicos necesarios para su actualización.</li> </ul>
	<i>Medición de resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante establecer los estándares para la medición de los resultados, teniendo estos estándares, será de suma importancia la utilización del manual de indicadores de gestión que se propone en la etapa de rediseño.</li> </ul>
<b>INNOVACION</b>	<i>Misión, Visión y Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lo que compete al establecimiento de la Misión y Visión, estas estarán incluidas dentro del manual de procesos que se presenta en la etapa de rediseño como una de las propuestas.</li> </ul>
	<i>Programas de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante que el equipo de mejora junto con los ejecutores del proceso, así como el dueño del proceso elaboren programas de trabajo a partir de la actualización de los procesos que se dará en la etapa de rediseño</li> </ul>
	<i>Cargas de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Será de gran importancia la realización de un estudio sobre cargas de trabajo en conjunto con el departamento de Planificación y Procesos.</li> </ul>
	<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debido al nuevo rol del BCR en la economía nacional, es muy importante que las propuestas presentadas sean analizadas para su inserción en el proceso, además de profundizar el estudio del proyecto de Áreas de negocios y la realización de Benchmarking a nivel de proceso.</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	<i>Métodos de gestión con los clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recomienda que el depto. Periódicamente evalúe la satisfacción de los clientes con la ayuda del equipo de mejora de procesos, esto con el fin de que los requerimientos de los clientes se mantengan siempre acordes con los productos entregados por el proceso.</li> </ul>

**PROCESO PAGOS EXTERNOS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>AREA DE MEJORA IDENTIFICADA</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
<b>PROCESO</b>	<i>Titularidad y definición del proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se sugiere al depto. Del Exterior, adoptar los diferentes instrumentos administrativos que se obtienen como resultado de la implementación de la metodología, ya que en estos se incluye el manual de descripción de puestos el cual tiene las diferentes funciones propuestas para los ejecutores del proceso lo que puede ayudar para definir los propietarios de los diferentes procesos ejecutados.</li> <li>✓ En lo que respecta a la documentación actualizada del proceso, se recomienda la revisión del manual de procesos propuesto, ya que este proporciona una guía en cuanto al funcionamiento actual de dicho proceso.</li> </ul>
	<i>Demoras en el proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dichas demoras están sobre todo orientadas a la falta de actualización tecnológica, por lo que en la etapa de rediseño se hace un estudio de los requerimientos tecnológicos necesarios para su actualización; otra de las causas de demora encontradas fue la formación de cuellos de botella durante la ejecución de algunos procedimientos, y luego de realizar un análisis se determino que la carga de trabajo influye mucho en este aspecto.</li> </ul>
	<i>Medición de resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante establecer los estándares para la medición de los resultados, teniendo estos estándares, será de suma importancia la utilización del manual de indicadores de gestión que se propone en la etapa de rediseño.</li> </ul>
<b>INNOVACION</b>	<i>Misión, Visión y Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lo que compete al establecimiento de la Misión y Visión, estas estarán incluidas dentro del manual de procesos que se presenta en la etapa de rediseño como una de las propuestas.</li> </ul>
	<i>Programas de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante que el equipo de mejora junto con los ejecutores del proceso, así como el dueño del proceso elaboren programas de trabajo a partir de la actualización de los procesos que se dará en la etapa de rediseño</li> </ul>
	<i>Cargas de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Será de gran importancia la realización de un estudio sobre cargas de trabajo en conjunto con el departamento de Planificación y Procesos.</li> </ul>
	<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debido al nuevo rol del BCR en la economía nacional, es muy importante que las propuestas presentadas sean analizadas para su inserción en el proceso, además de profundizar el estudio del proyecto de Áreas de negocios y la realización de Benchmarking a nivel de proceso.</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	<i>Métodos de gestión con los clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recomienda que el depto. Periódicamente evalúe la satisfacción de los clientes, esto con la ayuda del equipo de mejora de procesos, esto con el fin de que los requerimientos de los clientes se mantengan siempre acordes con los productos entregados por el proceso.</li> </ul>

*Capítulo VI*

*Rediseño*

## 6. REDISEÑO

### 6.1 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

En el plan estratégico realizado a finales del 2001, se establecieron cambios en el rol, procesos y estrategias del BCR, de tal manera se hizo necesaria una reestructuración de la organización para hacer mas eficientes los procesos.

Para las funciones que se realizan en la Gerencia Internacional se hace necesario una redistribución de las mismas y del personal con otros departamentos del BCR, con el objetivo de que se mantenga la ejecución de los procesos con normalidad.

En el desarrollo de los procesos en la Gerencia Internacionales se realizaron los siguientes cambios.

PROCESO	CAMBIO	
	DE	PARA
<i>PARTICIPACIÓN EN LAS NEGOCIACIONES DE DEUDA EXTERNA DEL BCR Y GOES</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Administración de Reservas Internacionales</i>
<i>ASISTENCIA TÉCNICA AL GOES EN LA EMISIÓN Y COLOCACIÓN DE DEUDA EXTERNA EN LOS MERCADOS DE CAPITAL.</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Administración de Reservas Internacionales</i>
<i>GESTIÓN DE DEUDA DEL GOES Y BCR</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Administración de Reservas Internacionales</i>
<i>GESTIÓN SOBRE DERECHOS Y OBLIGACIONES CON ORGANISMOS INTERNACIONALES</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Administración de Reservas Internacionales</i>
<i>EVALUACIÓN DE OFERTAS ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Administración de Reservas Internacionales</i>
<i>GESTIÓN DE DESEMBOLSOS DE DEUDA Y DONACIONES</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. del Exterior</i>
<i>GESTIÓN PARA ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE CIFRAS DE DESEMBOLSOS Y SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Finanzas Públicas</i>
<i>COMPILACIÓN Y ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL SECTOR PÚBLICO</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Finanzas Públicas</i>
<i>COMPILACIÓN Y ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL BCR</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Finanzas Públicas</i>
<i>CALIFICACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Finanzas Públicas</i>
<i>COMPILACIÓN DE CIFRAS DE LA DEUDA EXTERNA PRIVADA</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Finanzas Públicas</i>
<i>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA DEUDA BANCARIA (LÍNEAS DE CRÉDITO)</i>	<i>Depto. Financiamiento Externo</i>	<i>Depto. Finanzas Públicas</i>

Tabla #3 Cambios en los procesos de la Gerencia Internacional



## 6.2 CAMBIOS EN EL MACROPROCESO RESERVAS INTERNACIONALES DEBIDOS AL NUEVO ROL DEL BCR

A causa del nuevo rol del BCR generado por la Integración Monetaria en el país, la institución sufrió una reestructuración de sus unidades organizativas, lógicamente los macroprocesos resultaron influidos por esta situación. Como ya se hizo mención la Gerencia Internacional es la ejecutora del macroproceso Reservas Internacionales; pero dentro de esta desapareció el Departamento de Financiamiento Externo que desarrollaba el proceso Gestión de Financiamiento Externo. Este proceso pasa a ser ejecutado por el Departamento de Administración de Reservas Internacionales.

El proceso de Gestión de Financiamiento Externo se redujo de 13 a 5 subprocesos.

## **6.3 ACCIONES GENERALES PARA MEJORAR EL MACROPROCESO**

### **6.3.1 MANUAL DE PROCESOS**

Una vez que se ha seleccionado la alternativa de diseño a ser implementada, es necesario elaborar la documentación necesaria. Esta documentación incluye Mapas de los procesos, matriz producto – cliente, y matriz insumo – proveedor, del nuevo 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.

Al final de este capítulo se ha incluido el manual de procesos de la propuesta de rediseño.

### **6.3.2 ESTABLECER INDICADORES PARA EL MONITOREO DEL PROCESO.**

Es necesario definir los estándares de eficiencia, eficiencia y eficacia 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.

Como parte de la propuesta de rediseño se ha realizado un manual de indicadores el cual contempla el sistema de medición de la gestión en el BCR, el cual se encuentra al final del capítulo.

### 6.3.3 ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

#### 6.3.3.1 ACCESO A SISTEMAS A TRAVÉS DE INTERNET

##### PERFIL

##### SISTEMAS AFECTADOS

##### SISTEMA INFORMÁTICO INFORM DE BANK OF NEW YORK (BONY)

Este sistema proporciona información relacionada con las transacciones diarias registradas por el BONY las cuales constituyen uno de los principales insumos del proceso Inversiones.

##### PROCEDIMIENTOS VINCULADOS

- Provisión de Intereses
- Informe de Utilidades
- Registro de Operaciones Custodio
- Conciliación Mensual
- Evaluación de Riesgo de Administrador

##### UNIDAD

Departamento de Administración de Reservas Internacionales

## SISTEMAS SWIFT, ELECTRÓNICOS DE CUENTAS Y TELEX

SWIFT: es un Sistema Mundial de Telecomunicaciones Financieras Internacionales, el cual se utiliza para el recibo y envío de confirmaciones y solicitudes de transacciones entre entidades financieras.

TELEX: es otro sistema de envío y recepción de confirmación y solicitudes de transacciones pero que es menos seguro y confidencial que el SWIFT, por lo que esta casi obsoleto.

SISTEMA ELECTRÓNICO DE CUENTAS: sistema que permite acceder a las cuentas bancarias de entidades financieras internacionales (ejemplo CITIBANK).

### *PROCEDIMIENTOS VINCULADOS*

- ☐ Recepción de Mensajes SWIFT
- ☐ Envío de Mensajes SWIFT

### *UNIDAD*

Departamento del Exterior

### **REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA**

#### **Acceso al Sistema Informático INFORM de Bank of New York (BONY)**

El acceso a este sistema se realiza mediante Internet; esta actividad presenta problemas de demoras debido a fallas en la conexión; en su desarrollo normal esta actividad de ingresar a INFORM y obtener los datos de transacciones diarias del

BONY se debe tardar de 10 a 15 minutos; sin embargo cuando el sistema de Internet presenta problemas, la actividad no puede realizarse en el tiempo programado.

### **Acceso a los Sistemas SWIFT, ELECTRÓNICOS DE CUENTAS Y TELEX**

Una de las causas de mas demoras en la entrega de los productos es el retraso que existe al realizar la conexión de los diferentes sistemas de recepción de mensajes, ya que como a estos se les realiza la conexión vía Internet, y este sistema generalmente se encuentra saturado, la conexión de los diferentes sistemas puede tardar entre 5 minutos y 2 horas, lo que dificulta la entrega a tiempo de las confirmaciones de transacciones.

## **MARCO DE REFERENCIA DEL SISTEMA PROPUESTO**

### **OBJETIVOS DEL SISTEMA PROPUESTO**

- Mayor velocidad de procesamiento
- Reducción de Costos
- Mayor Capacidad
- Ventajas Competitivas

## CRITERIOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO

### *SISTEMA DE SOPORTE PARA LA EMPRESA*

- Los resultados del empleo del sistema serán de ayuda para mejorar el rendimiento de la empresa
- El diseño debe ajustarse a la forma en que la compañía conduce sus actividades

### *SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS EJECUTORES Y CLIENTES*

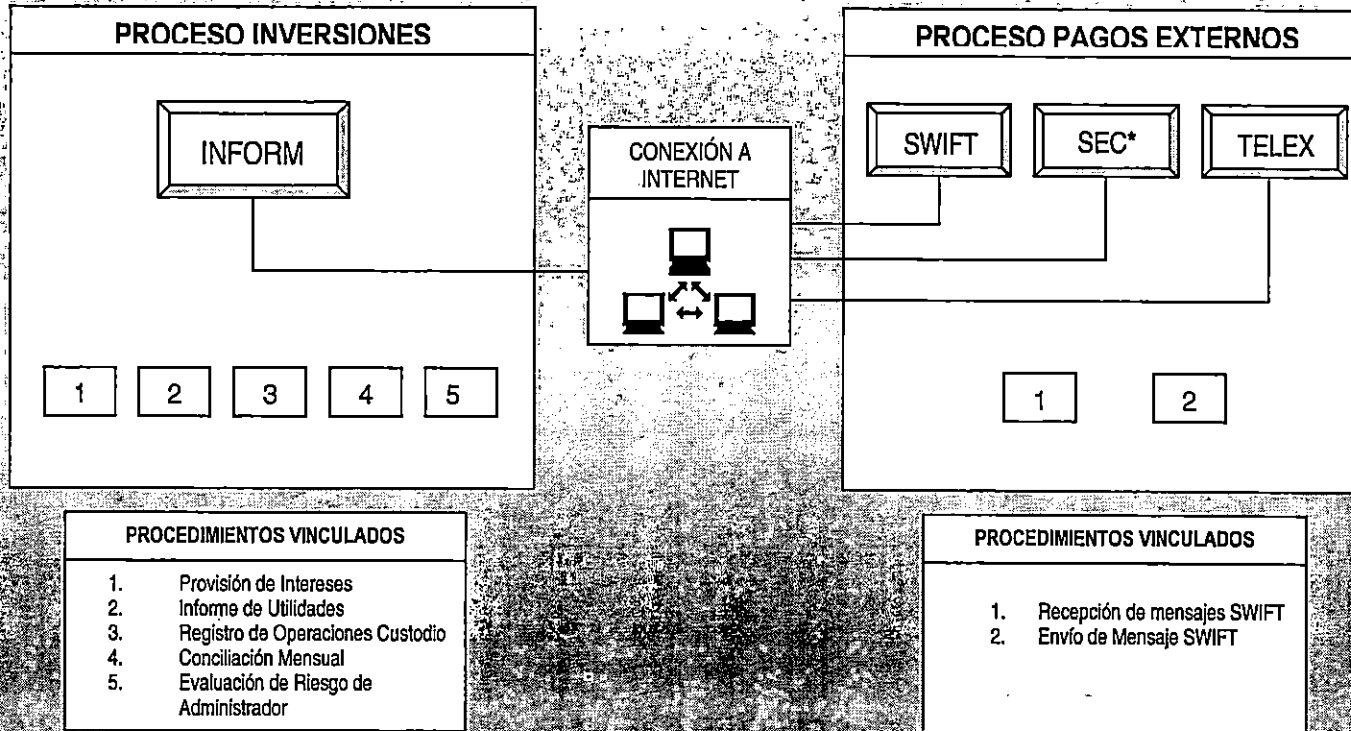
Satisfacer las necesidades de los ejecutores y clientes en términos de:

- Efectuar en forma oportuna los procedimientos vinculados con el sistema.
- Disminución de demoras en la obtención de resultados
- Mejorar el desempeño de los ejecutores

En la pag. 112 se muestra de forma esquemática el funcionamiento del diseño lógico de dicho sistema.

**DISEÑO LÓGICO DEL SISTEMA PROPUESTO**

**BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR**



\* Sistemas Electrónicos de Cuentas

### 6.3.3.2 SISTEMA ARIN

#### PERFIL

Sistema de información que proporciona datos de las transacciones realizadas por los Administradores (UBS, CITIBANK y DEUTSCHE BANK) y el Custodio (BANK OF NEW YORK).

#### PROCEDIMIENTOS VINCULADOS

- ☐ Provisión de Intereses
- ☐ Informe de Utilidades
- ☐ Conciliación Diaria
- ☐ Reclamos
- ☐ Registro de Transacciones Administradores

#### UNIDAD

Departamento de Administración de Reservas Internacionales

#### REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA

##### **Conciliación Mensual.**

En este procedimiento se revisan y analizan los estados de cuenta auditados de los administradores (UBS, CITIBANK y DEUTSCHE BANK) contra los del custodio (BANK OF NEW YORK) para verificar la concordancia entre sus resultados o analizar sus diferencias e identificar las causas de estas. Se ha



determinado que este procedimiento se realizaría de mejor manera con la utilización de un sistema mecanizado. Actualmente el Sistema ARIN realiza esta actividad en forma diaria y según lo expresado por el departamento de informática este sistema se encuentra en vías de desarrollo con el fin de satisfacer nuevos requerimientos de la institución; por lo cual se propone que dicho sistema también realice la conciliación mensual.

### **MARCO DE REFERENCIA DEL SISTEMA PROPUESTO**

#### **OBJETIVOS DEL SISTEMA PROPUESTO**

- Realizar el procedimiento Conciliación Mensual en forma Mecanizada
- Reducir el tiempo de ejecución en la Conciliación Mensual

#### **CRITERIOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO**

##### *SISTEMA DE SOPORTE PARA LA EMPRESA*

- Los resultados del empleo del sistema serán de ayuda para mejorar el rendimiento de la empresa
- El diseño debe ajustarse a la forma en que la compañía conduce sus actividades

*SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS EJECUTORES Y CLIENTES*

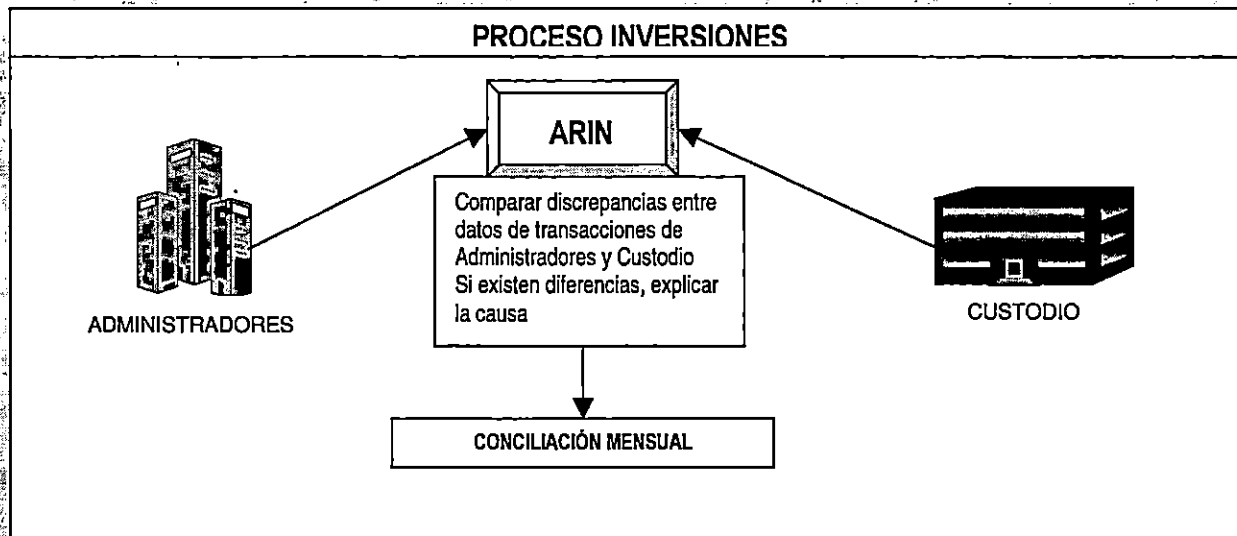
Satisfacer las necesidades de los ejecutores y clientes en términos de:

- Disminución de demoras en la realización del procedimiento
- Mayor exactitud en los resultados
- Mejorar el desempeño de los ejecutores

En la pag. 116 se muestra de forma esquemática el funcionamiento del diseño lógico de dicho sistema.

DISEÑO LÓGICO DEL SISTEMA PROPUESTO

RESERVAS INTERNACIONALES



### 6.3.3.3 MODULO DE INVERSIONES

#### PERFIL

Es un sistema bajo ambiente Windows, el cual funciona de apoyo al sistema contable mediante la actualización de la base de datos sobre las transacciones en la Administración de Reservas Directas

#### PROCEDIMIENTOS VINCULADOS

- ☐ Provisión de Intereses.
- ☐ Evaluación de Políticas de Inversión y de Corresponsales.
- ☐ Registro y Control de la Inversión.

#### UNIDAD

Departamento de Administración de Reservas Internacionales

#### REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA

Según lo expuesto por los usuarios, el sistema muestra signos de obsolescencia en cuanto a la información generada y el tiempo de ejecución.

Con la actualización del sistema se reducirá el tiempo de realización de estos procedimientos por lo tanto se propone que el departamento de informática tome en cuenta esta actividad para incluirla dentro de su plan de optimización del Sistema ARIN.

## MARCO DE REFERENCIA DEL SISTEMA PROPUESTO

### OBJETIVOS DEL SISTEMA PROPUESTO

- Realizar las actividades del sistema en forma más rápida
- Reducir costos en los procedimientos
- Aumentar la efectividad en el proceso inversiones

### CRITERIOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO

#### *SISTEMA DE SOPORTE PARA LA EMPRESA*

- Los resultados del empleo del sistema serán de ayuda para mejorar el rendimiento de la empresa
- El diseño debe ajustarse a la forma en que la compañía conduce sus actividades

#### *SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS EJECUTORES Y CLIENTES*

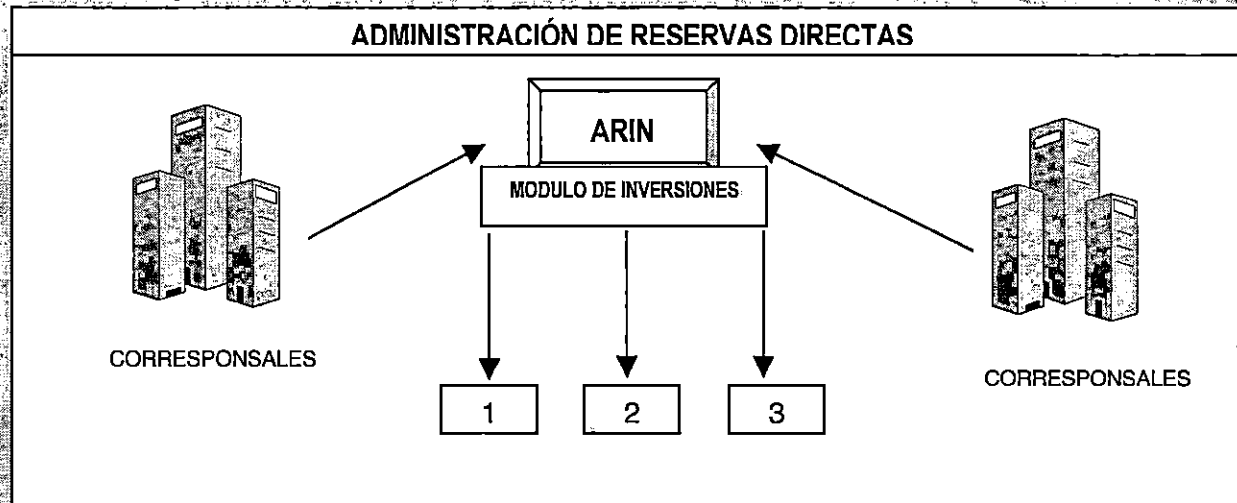
Satisfacer las necesidades de los ejecutores y clientes en términos de:

- Aumentar la exactitud de los resultados
- Disminución de demoras en la obtención de resultados
- Mejorar el desempeño de los ejecutores

En la pag. 119 se muestra de forma esquemática el funcionamiento del diseño lógico de dicho sistema.

**DISEÑO LÓGICO DEL SISTEMA PROPUESTO**

**PROCESO INVERSIONES**



**PROCEDIMIENTOS VINCULADOS**

1. Provisión de Intereses.
2. Evaluación de Políticas de Inversión y de Corresponsales.
3. Registro y Control de la Inversión.

#### 6.4 PROPUESTAS PARA OPTIMIZAR LOS PRODUCTOS

En la etapa de diagnóstico se identificaron nuevos requerimientos de los clientes del macroproceso a través de las encuestas de satisfacción sobre los principales productos. Estas nuevas necesidades pueden ser satisfechas por los procesos con la incorporación de algunas mejoras, las cuales no afectan el desarrollo de sus respectivos procedimientos; ya que se refieren a información complementaria. A continuación se detallan las mejoras propuestas para optimizar los productos de acuerdo a lo expresado por cada cliente.

## PROCESO GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

<u>PRODUCTO</u>	<u>PROPUESTAS DE MEJORA</u>	<u>CLIENTE</u>
Asesoría y Asistencia Técnica al Ministerio de Hacienda sobre colocación de LETES US\$	En la hoja de tramite con anexo de carta de solicitud para la colocación de LETES US\$ detallar claramente las posturas rechazadas para darle un seguimiento mas completo a los eventos de colocación, para tener informados a todos los involucrados en el proceso de colocación.	Departamento de Operaciones Monetarias
	Permitir el acceso a la base de datos de la información de subastas de LETES US\$, para conocer la manifestación histórica sobre las subastas. Se requiere además, que el detalle de la información sea similar a la del cuadro de ofertas.	Departamento de Operaciones Monetarias
	Dar mayor oportunidad en el envío de requerimientos por inversionistas	Departamento de Operaciones Monetarias
	Agilizar todo el proceso, desde la notificación de los decretos legislativos y los acuerdos hasta la publicación de los mismos, ya que no se desarrolla con la oportunidad requerida por los encargados de ofrecer el producto y/o servicio.	Departamento de Financiamiento Externo (Cliente Interno)
	La mayoría de los acuerdos legislativos son muy generales por lo que el contenido de estos debe poseer características mas específicas como plazos, tasas de referencia, etc.  Consultar al BCR sobre el contenido de los decretos legislativos para optimizar el uso de los mismos.	Departamento de Financiamiento Externo (Cliente Interno)
	Coordinarse con las autoridades del Ministerio de Hacienda para agilizar las autorizaciones para preparar las convocatorias a los inversionistas nacionales y/o internacionales, ya que depende directamente de ellos.	Departamento de Financiamiento Externo (Cliente Interno)



## 6.5 PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS

### 6.5.1 PROCESO GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

#### **Eliminación de subprocesos del proceso Gestión de Financiamiento Externo**

Debido a la situación que generó la eliminación del departamento de Financiamiento Externo y el traslado del proceso al departamento de Administración de Reservas Internacionales, se suprimieron algunos subprocesos y se trasladaron a otros departamentos. A continuación se listan los subprocesos eliminados.

#### Subprocesos trasladados al Departamento de Finanzas Públicas

- Gestión para estimación y proyección de cifras de desembolsos y servicio de la deuda pública
- Compilación y análisis del financiamiento externo del sector publico
- Compilación y análisis del financiamiento externo del BCR
- Calificación de instituciones financieras internacionales
- Compilación de cifras de la deuda externa privada
- Gestión de la información de la deuda bancaria (Líneas de crédito)

#### Subproceso trasladado al Departamento del Exterior

- Gestión de desembolsos de deuda y donaciones

### 6.5.2 ANÁLISIS DETALLADO DE PROCESOS CRÍTICOS

Como se estableció en la etapa de diagnóstico es necesario realizar un análisis detallado (Utilizando el simulador de procesos SCITOR PROCESS CHARTER) de los procesos considerados críticos dentro del macroproceso. Para la determinación de los procesos críticos, en la etapa anterior se definieron parámetros de evaluación y se detallaron cuales eran los de mayor importancia. Los procedimientos que conforman el proceso Inversiones se dejaron fuera de este análisis debido a que por su sencilla secuencia se determinó que con las acciones generales mencionadas anteriormente se mejorará su desempeño.

En este análisis se presentan solamente los resultados obtenidos en la simulación del procedimiento Vencimiento y Pagos, sin incluir los diagramas, actividades y ejecutores; ya que, como se ha establecido con antelación debe mantenerse la confidencialidad de algunos procesos.

## 6.5.2.1 INDICADORES DE EVALUACIÓN

<b>INDICADORES QUE PRESENTA EL SIMULADOR</b>	
<b>ESFUERZO</b>	Es la cantidad de tiempo que fue utilizada para realizar una actividad.
<b>COSTO</b>	Este es el costo generado por actividad.
<b>TAMAÑO MÁXIMO DE COLA.</b>	Es la cantidad máxima de insumos en espera que una actividad ha alcanzado debido a la ausencia en ese momento de recursos necesarios para llevarla a cabo.
<b>TIEMPO MÁXIMO DE ESPERA.</b>	Es la cantidad máxima de tiempo que un insumo permanece en espera para entrar a la actividad y ser procesado
<b>ENTRADAS.</b>	Es el número de insumos que entraron a una actividad para ser procesados.
<b>SALIDAS:</b>	Es el número de productos que fueron procesados por una actividad.
<b># DE BLOQUEOS.</b>	Es el número de veces que una actividad se satura por la ausencia de recursos.

*Tabla #5 Indicadores que utilizale programa de simulación*

Para efectuar un análisis más completo de los resultados obtenidos en la simulación de los procedimientos se han determinado los siguientes indicadores, los cuales servirán de base para evaluar las mejoras propuestas.

<b>TIEMPO PRODUCTIVO DEL PROCESO</b>	<b><math>TPP = TC/H</math></b>
<p><b>TPP: Tiempo Productivo del Proceso.</b> Porcentaje de tiempo que es utilizado durante la jornada de trabajo para llevar a cabo la realización del proceso.</p>	
<p><b>TC: Tiempo Consumido.</b> Fracción de tiempo utilizado exclusivamente en actividades que generan valor agregado para el proceso.</p>	
<p><b>TT: Tiempo Total de duración de proceso.</b> Fracción de tiempo que dura la realización del proceso. Tiempo en que se realiza el proceso completo.</p>	
<p><b>PROPÓSITO:</b> Establecer cual es la fracción de tiempo que genera valor agregado para la realización del proceso, determinando de esta manera las acciones innecesarias que se realizan durante el proceso y si estas consumen más tiempo que las acciones necesarias.</p>	
<p><b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Grado de ocupación del tiempo de duración del proceso en las actividades que generan valor agregado</p>	

<b>COSTO POR CICLO DEL PROCESO</b>	<b>CCP</b>
<p><b>CCP: Costo del Ciclo del Proceso.</b> Se refiere al monto total en términos monetarios de los recursos utilizados en la realización del proceso.</p>	
<p><b>PROPÓSITO:</b> Establecer los diferentes recursos que se consumen para la realización del proceso, esto expresado en términos monetarios y así obtener el costo del proceso.</p>	
<p><b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Conocer si el costo consumido por el proceso es el adecuado de acuerdo a los resultados que se están obteniendo.</p>	

<b>COSTO DE CALIDAD</b>	$CDC = \frac{HR \times CH}{CCP}$
<p><b>CDC: Costo De Calidad.</b> Representa el porcentaje del costo invertido para la obtención de la Calidad en los productos /servicios que resultan de cada Proceso contra el costo total del proceso, este costo está reflejado en revisiones, autorizaciones, inspecciones, control de fallas del proceso, etc</p>	
<p><b>HR: Horas en Revisión.</b> Horas invertidas por el responsable de realizar las actividades que conllevan a obtener la Calidad en los productos.</p>	
<p><b>CH: Costo por Hora.</b> Costo invertido por la utilización de recursos en las actividades que conllevan a obtener la Calidad en los productos.</p>	
<p><b>CCP: Costo del ciclo del proceso.</b> Se refiere al monto total en términos monetarios de los recursos utilizados en la realización del proceso.</p>	
<p><b>PROPÓSITO:</b> Determinar cual es el porcentaje del monto en términos monetarios del tiempo invertido en las actividades que son utilizadas para asegurar la Calidad del producto /servicio que se entrega al finalizar el proceso versus el costo total.</p>	
<p><b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Establecer cuanto es el porcentaje del costo de actividades de retrabajo del Proceso con relación al costo total.</p>	

<b>NIVEL DE PRODUCCIÓN DEL PROCESO</b>	$NPP = NP/DP$
<p><b>NPP: Nivel de Producción del Proceso.</b> Indica un promedio de la producción que se obtiene al completar el periodo de tiempo que dura el proceso en su totalidad.</p>	
<p><b>NP: Numero de productos.</b> Cantidad de productos obtenidos en un periodo determinado.</p>	
<p><b>DP: Duración del Proceso.</b> Tiempo utilizado para la realización completa del proceso desde que entra el insumo, hasta que se obtiene el producto.</p>	
<p><b>PROPÓSITO:</b> Determinar un índice que refleje que porcentaje del producto total es obtenido en el tiempo que dura el proceso.</p>	
<p><b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Que tan acorde está la cantidad de producto obtenida con el recurso tiempo utilizado.</p>	

<u>NIVEL DE PRODUCCIÓN POR EMPLEADO</u>	<u>NPE= NP/TE</u>
<b>NPE: Nivel de Producción por Empleado.</b> Índice que representa que cantidad promedio de producto es transformada por cada empleado.	
<b>NP: Numero de productos.</b> Cantidad de productos obtenidos en un periodo determinado	
<b>TE: Total de Empleados.</b> Representa la cantidad de empleados que participan en el proceso.	
<b>PROPÓSITO:</b> Este índice determina cuanto es el aporte promedio que cada empleado proporciona al proceso, ya que se establece un numero promedio de unidades o porcentaje de unidades que son transformadas por cada empleado durante un periodo de tiempo establecido.	
<b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Carga de trabajo para cada empleado.	

### 6.5.2.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA SIMULACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

**PROCESO: GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**

**PROCEDIMIENTO: VENCIMIENTO Y PAGO**

<u>DESEMPEÑO DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL</u>	
tiempo productivo del proceso.	52.78%
costo por ciclo del proceso.	\$32.14/día
costo de calidad	46.67%
nivel de producción del proceso.	1 reporte /dia
nivel de producción por empleado.	Técnico del exterior transferencias: 1 reporte Especialista: 1 reporte Técnico del exterior: 1 reporte Técnico coordinador: 1 reporte

La actividad de alimentar el modulo de deuda externa con datos de los pagos efectuados deberá estar a cargo del analista, el cual ingresará los datos en el sistema. Esta acción la realizaba el técnico, y era en la única que intervenía durante el desarrollo del procedimiento.

Además, la supervisión y confirmación de los datos de pagos estará a cargo del especialista, ya que había duplicidad de funciones en las tareas asignadas al técnico y técnico colaborador porque estos registraban los datos de los pagos y la supervisión de los mismos respectivamente.

Por lo anterior, quedará excluida la participación directa del técnico y el técnico coordinador para registrar y confirmar la información recibida de los pagos, para actualizar el modulo de la deuda externa.

A continuación se presenta la propuesta de Manual de Procesos para la Gerencia internacional, así como el Sistema de medición de la Gestión del BCR



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

# MANUAL DE PROCESOS GERENCIA INTERNACIONAL

PRESENTAN:

EDWIN HUMBERTO LOPEZ GONZALEZ

NOE MAURICIO NOLASCO SANTOS

JULIO ULISES ROMERO HERRERA



## INDICE

INTRODUCCION . . . . .	131
OBJETIVOS . . . . .	132
NORMAS PARA SU APLICACIÓN . . . . .	133
AMBITO DE APLICACIÓN . . . . .	134
LIMITACIONES . . . . .	134
DESCRIPCION DE FORMATOS . . . . .	135
SISTEMA DE CODIFICACION DE LOS PROCESOS . . . . .	138
DESGLOSE	
NIVEL 0, INSTITUCIONAL . . . . .	140
NIVEL 1, MACROPROCESOS DEL BCR . . . . .	141
NIVEL 2, MACROPROCESO ADMON. DE INVERSIONES Y FINANCIAMINETO EXTERNO. . . . .	142
NIVEL3, GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO . . . . .	144

## INTRODUCCION

El presente Manual de Procesos pretende documentar de manera ordenada los procesos y procedimientos que pertenecen al Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo; dicha documentación se ha realizado dividiendo el Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo en sus tres Procesos, los cuales son:

- ✓ INVERSIONES
- ✓ GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
- ✓ PAGOS EXTERNOS.

Dichos procesos se desglosan a partir de su árbol de desglose hasta llegar a la representación de procedimiento el cual es el ultimo nivel de desglose a considerar para el Manual de Procesos.

El Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo tiene como Gerencia a su cargo a la Gerencia Internacional, y los tres Procesos que conforman el Macroproceso tienen como ejecutores a los departamentos de Administración de Reservas Internacionales y Pagos Externos; este manual constara de la presentación de la estructura organizativa de la Gerencia Internacional, así como de los dos departamentos que ejecutan los proceso que conforman el Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo; se representara el Mapeo de los procesos antes mencionados desde el nivel cero o nivel institucional, hasta el nivel de procedimientos del Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo.

A continuación se presenta el Manual de Procesos perteneciente al Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo.

## OBJETIVOS

### GENERAL.

Documentar los procesos que conforman el Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo, a partir del proceso institucional del Banco Central de Reserva hasta el ultimo nivel de desglose o procedimientos.

### ESPECÍFICOS.

- ✧ Representar la estructura organizativa de la Gerencia Internacional y los departamentos de Administración de Reservas Internacionales y Exterior.
- ✧ Estructurar de forma gráfica la interrelación del Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo con los demás Macroproceso que conforman el Banco Central de Reserva de El Salvador.
- ✧ Representar los distintos niveles de desglose del Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo.
- ✧ Establecer las responsabilidades de ejecución para los distintos procesos y procedimientos que conforman el Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo.
- ✧ Proporcionar una base para la documentación posterior de otros Macroprocesos dentro de la estructura del Banco Central de Reserva de El Salvador.

## NORMAS PARA SU APLICACIÓN

- El presente manual deberá hacerse del conocimiento y estar a la disposición de todo el personal operativo de la Gerencia Internacional.
- Toda persona que sea responsable en la ejecución de los diferentes procesos que conforman el Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo, deberá efectuar sus actividades referentes a los procesos de acuerdo al contenido del presente manual.
- Cualquier cambio en la ejecución de los procesos deberá informarse al departamento de Planificación y Procesos el cual efectuara el cambio y gestionara su aprobación por parte de la Gerencia Internacional y las Jefaturas de los Departamentos.

## ÁMBITO DE APLICACION

El manual esta diseñado para regir la operatividad de los procesos y procedimientos que forman parte del macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo, y los ejecutores de este que pertenezcan a los departamentos de Administración de Reservas Internacionales y Exterior de la Gerencia Internacional.

## LIMITACIONES

- El presente manual estará bajo la responsabilidad de las jefaturas departamentales, pero deberá estar a disposición del personal ejecutor cuando estos lo soliciten.
- Deberá revisarse y actualizarse periódicamente, evitando con esto caer en la obsolescencia.
- Los resultados en la ejecución de los procesos dependerán en gran parte de la concordancia que tenga el ejecutor con la forma en que debe llevar a cabo la ejecución de acuerdo a la documentación de los procesos.
- Solamente se presenta el desglose del proceso Gestión de Financiamiento Externo, esto debido a la confidencialidad de los procesos que conforman en su totalidad el Macroproceso Administración de Inversiones y Financiamiento Externo.

## DESCRIPCIÓN DE FORMATOS

Los formatos utilizados en el modelaje de los procesos se describen a continuación:

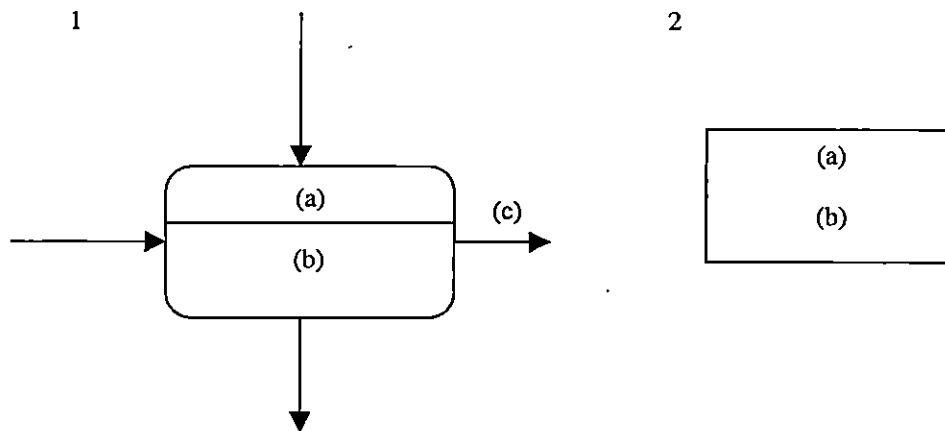
### Formato para diagramas de procesos

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

#### Formato de caja de proceso.




#### 1. caja de entrada o salida (insumo o producto)

- a. Proceso o procedimiento del que proviene o al que se dirige.
- b. Cliente o proveedor del proceso.
- c. Flecha que indica si es cliente o proveedor, si esta en la parte superior o inferior son proveedores o clientes marginales

#### 2. caja de proceso o procedimiento

- a. Código del proceso o procedimiento.
- b. Nombre del proceso o procedimiento

Formato para diagramas de flujo.

		<b>BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR</b>	
PROCEDIMIENTO:	(1)	CÓDIGO:	(5)
PROCESO:	(2)	Hoja de:	(6)
DEPARTAMENTO:	(3)		
GERENCIA:	(4)		
<p>(7)</p>			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	ELABORACIÓN: (11)
(8)	(9)	(10)	ACTUALIZACIÓN: (12)

1. Nombre del procedimiento a representar mediante el diagrama de flujo
2. Nombre del proceso al que pertenece el procedimiento que se representa mediante el diagrama de flujo.
3. Nombre de Departamento del Banco Central de Reserva de El Salvador al que pertenece el procedimiento en estudio.
4. Nombre de la Gerencia del Banco Central de Reserva de El Salvador a la que pertenece el procedimiento en estudio.



5. Código establecido para representar e identificar el procedimiento, la cual tendrá relación con el código del proceso a que pertenece y el nivel jerárquico.
6. Hoja (a) de (b) ; En la casilla (a) numero de hoja actual. En la casilla (b) se escribe el total de hojas utilizadas en la representación del procedimiento.
7. Zona de diagramación
8. Nombre de la persona encargada de realizar la diagramación del procedimiento.
9. Nombre de la persona que revisará el diagrama de flujo para comprobar si se cumplen totalmente las expectativas.
10. Nombre completo de la persona que autorizará el diagrama que representa el procedimiento.
11. Fecha en que fue elaborado el diagrama de flujo del procedimiento.
12. Fecha cuando se realice la ultima actualización del diagrama de flujo del procedimiento.

### **SISTEMA DE CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Para representar los procesos gráficamente es necesario que cada uno de estos tenga una codificación relacionada con la unidad o departamento en el cual se desarrolla. Además, es de vital importancia especificar el nivel jerárquico al cual pertenece el proceso. Lo anterior, con el objeto de facilitar la identificación e interpretación de los procesos modelados.

A continuación, se presenta el modelo a utilizar para la codificación de los procesos que desarrolla la Gerencia Internacional del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Ejemplo de codificación del procedimiento "Notificación de la emisión", desarrollado por el Departamento de Financiamiento Externo de la Gerencia Internacional.

**FX2.2.2b**  
**Notificación de la emisión**

- 1. Nombre del procedimiento:                      Notificación de la emisión
- 2. Sub – proceso al que pertenece:              FX2.2b
- 3. Proceso al que pertenece:                      FX2.0b
- 4. Nivel Jerárquico:                                  Quinto nivel

**Descripción de los niveles jerárquicos para el ejemplo anterior**

Unidad organizativa	Codificación
Gerencia Internacional	GI
Depto. Administración de Reservas Internacionales	AR
Depto. del Exterior	EX
Depto. Financiamiento Externo	FX

*Cuadro 1      Codificación por unidades organizativas*

**NIVEL - 0**

**INSTITUCIONAL**

## PRODUCTOS

- Servicios financieros a IFI's
- Servicios de asesoría económica y financiera GOES
- Servicios de agencia financiera al MIHAC
- Información económica y financiera.
- Estabilidad y desarrollo del Sistema Financiero.

ESTABILIDAD Y  
DESARROLLO  
DEL SISTEMA  
FINANCIERO

ADMINISTRACION  
DE INVERSIONES Y  
FINANCIAMIENTO  
EXTERNO

ADMINISTRACION  
FINANCIERA  
BCR

ESTADISTICAS  
Y  
PROYECCIONES  
EF

ASESORIA E  
INVESTIGACION  
ECONOMICA Y  
FINANCIERA

SISTEMA DE  
PAGOS INTERNOS  
Y EXTERNOS

### DESARROLLO INSTITUCIONAL

Personal	Imagen	Asesoría Legal
Cultura institucional	Control Interno	Tecnología
Recursos Físicos	Planeamiento	Procesos
Seguridad		

**NIVEL**

-

**1**

ANALISIS  
MACROPRUDENC

DESARROLLO  
SF

ANALISIS Y  
SEGUIMIENTO  
S.F

2 ESTADÍSTICAS  
Y  
PROYECCIONES

Coordinación  
Externo  
Real  
Financiero  
Fiscal

3  
ASESORIA E  
INVESTIG.  
ECON. Y FINANCIERA

ANALISIS Y  
PLANEAMIENTO  
FINANCIERO

6

GESTION DE  
ACTIVOS Y  
PASIVOS


ADMN. SISTEMA  
PRESUPUESTARIO


ADMN.  
SISTEMA  
CONTABLE

## MACROPROCESOS


 Sistema Financiero

 Estadísticas y Proy/EF

 Asesoría e Invest. EF

 Admón. Invers. y Financiam.Ext.

 Sistema Pagos I. y Ext.

 Admón. Financiera

4  
ADMÓN DE  
INVERSIONES

GESTION DE  
FINANCIAMIENTO  
EXTERNO

5  
ADMN.  
ESPECIES  
MONETARIAS

ADMÓN TITULOS

COMPENSACION  
Y LIQUIDACION  
DE PAGOS

# NIVEL - 2

## MACROPROCESO ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO EXTERNO

**PROPOSITO:** Proponer y ejecutar las políticas de administración de reservas internacionales y contribuir a la formulación y ejecutar la política de financiamiento externo.

**DESCRIPCION GENÉRICA:** Es un proceso que administra la inversión de recursos financieros así como gestiona la negociación, contratación, colocación y registro de la deuda externa pública.

### PROCESOS INTEGRANTES

#### INSUMOS

- Reservas del país
- Reservas del SF
- Necesidades de financiamiento GOES
- Convenios internacionales
- Información financiera internacional

#### PROVEED.

- Administradores de fondos
- Organismos Internacionales
- GOES



#### PRODUCTOS

- Inversiones y Rendimientos de RIN
- Políticas de Inversión
  
- Informes de deuda externa

#### CLIENTES

- SF
- GOES



**RELACIÓN CON OTROS PROCESOS:** Se relaciona con el macroproceso de Administración Financiera, Sistema de Pagos Internos y Externos y Estadísticas y Proyecciones Económicas y Financieras

**CARACTERÍSTICAS CLAVES**

- Basado en información confiable (cobertura, calidad, oportunidad)
- Manejo efectivo del riesgo
- Transparencia en la gestión del proceso

**NIVEL - 3**

**PROCESO DEPARTAMENTAL**

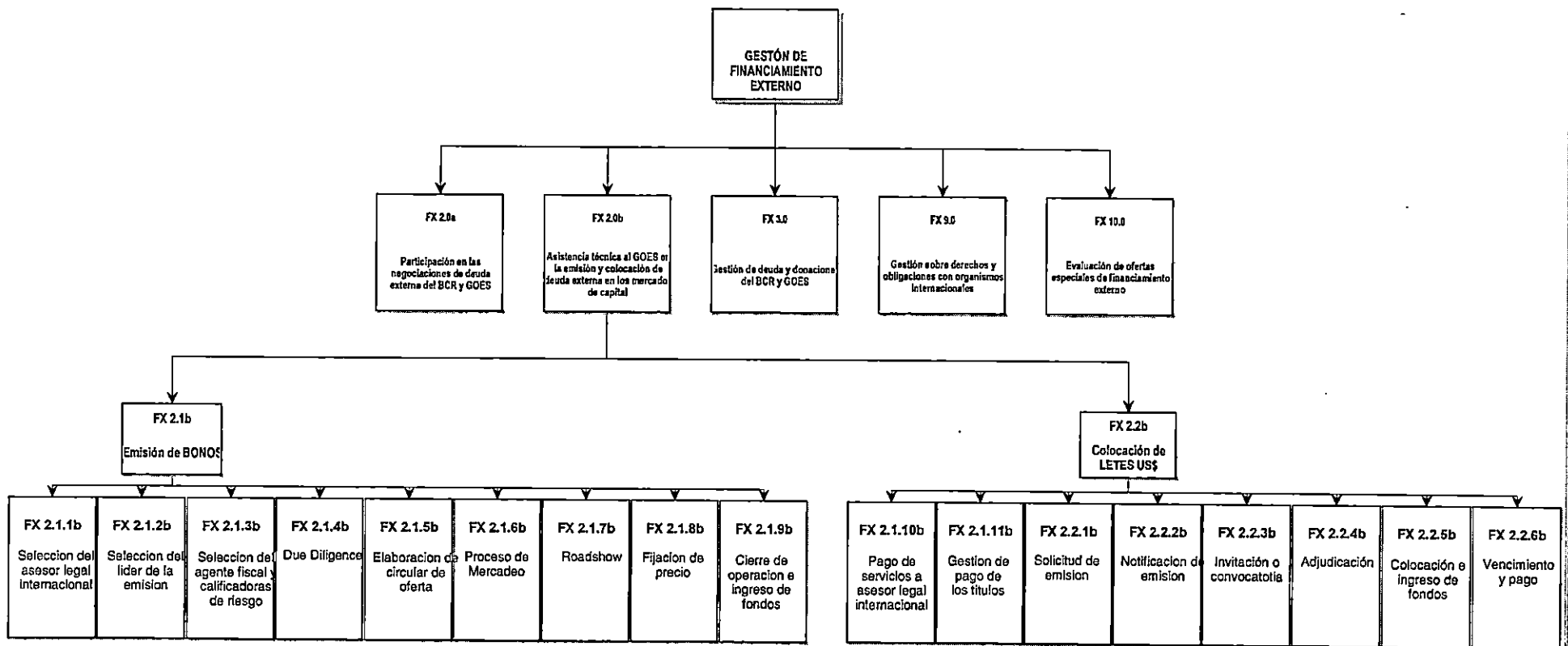
# **GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO**

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES**



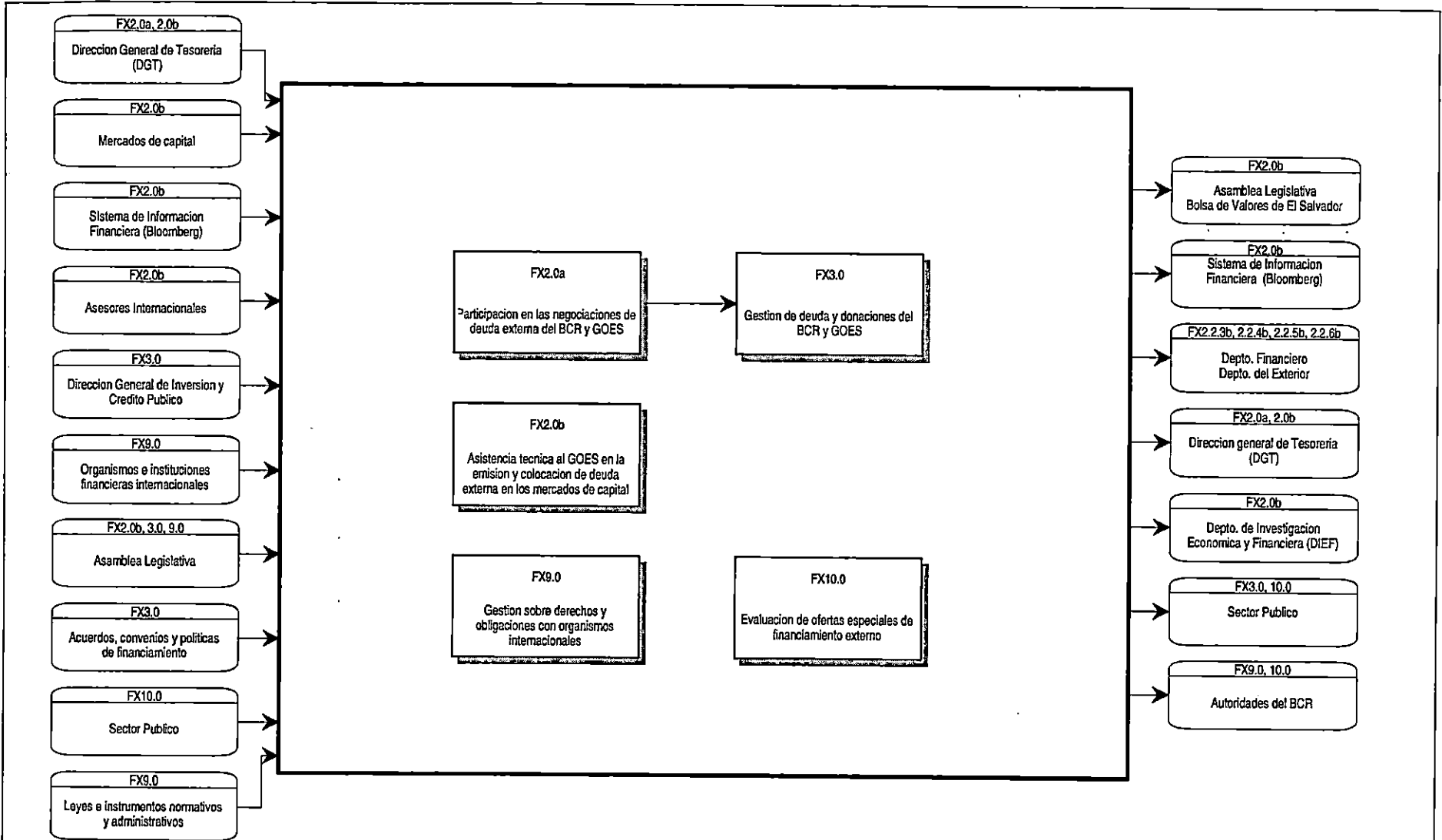
DEPARTAMENTO DE  
PLANIFICACIÓN Y  
PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES  
PROCESO: GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

CODIGO:  
G.I.1.0

NIVEL



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN:  
ACTUALIZACIÓN:

## **PROCESO: GESTION DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**

### **EJECUTOR: Departamento de Administración de Reservas Internacionales**

**PROPÓSITO:** Apoyar al Gobierno de El Salvador e instituciones autónomas en la búsqueda de condiciones financieras favorables de financiamiento externo a través de la asesoría, gestión y participación en su negociación y colocación. Contribuir para que El Salvador aproveche las oportunidades financieras y no financieras que proporcionan los organismos internacionales a través del seguimiento, evaluación y análisis de las obligaciones y derechos adquiridos.

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:** Es un proceso de apoyo que a través de la asesoría y asistencia técnica al BCR, sector público e instituciones autónomas, contribuye a obtener financiamiento externo en términos de costos y plazos ventajosos; a cumplir oportunamente las obligaciones con los organismos internacionales y aprovechar las oportunidades financieras que estos ofrecen, y a atender los compromisos de pago que permitan mantener la credibilidad financiera del país.

**CICLO DE EJECUCIÓN Y OPORTUNIDAD:** La intervención del BCR en estas operaciones es diaria.

#### **PRINCIPALES PRODUCTOS**

- Asesoría y asistencia técnica al BCR, Gobierno e instituciones autónomas para gestionar alternativas de Financiamiento Externo.
- Asesoría y asistencia técnica para la colocación de deuda del Gobierno e instituciones autónomas en los mercados internacionales de Corto y Mediano Plazo.
- Investigación y análisis sobre diferentes tipos de financiamiento ofrecidos al BCR y sector público.

#### **PRINCIPALES INSUMOS**

- Decretos Legislativos y Contrato de Agente Fiscal.
- Disposiciones normativas dictadas por el Banco Central
- Información de los mercados internacionales de capital y mercados emergentes.
- Demanda de opciones de Financiamiento Externo por parte del GOES.
- Información de organismos e instituciones financieras internacionales e Instituciones financieras nacionales y ejecutoras de diferentes proyectos del SPNF
- Sistema de Información: Internet, Bloomberg

#### **HABILIDADES CLAVES**

- Conocimiento sobre los mercados internacionales de capital, especialmente los mercados emergentes ( emisiones de títulos de corto, mediano y largo plazo).
- Conocimiento de la legislación internacional de los mercados de capitales.
- Conocimiento sobre políticas de endeudamiento externo.
- Conocimiento de la normativa y operatividad de los organismos internacionales.
- Conocimiento de la normativa nacional sobre el manejo de deuda externa y de la contratación de servicios a nivel internacional.
- Manejo de herramientas para estimaciones y proyecciones de ingresos y egresos de Financiamiento Externo.
- Personal enfocado a la atención al cliente.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

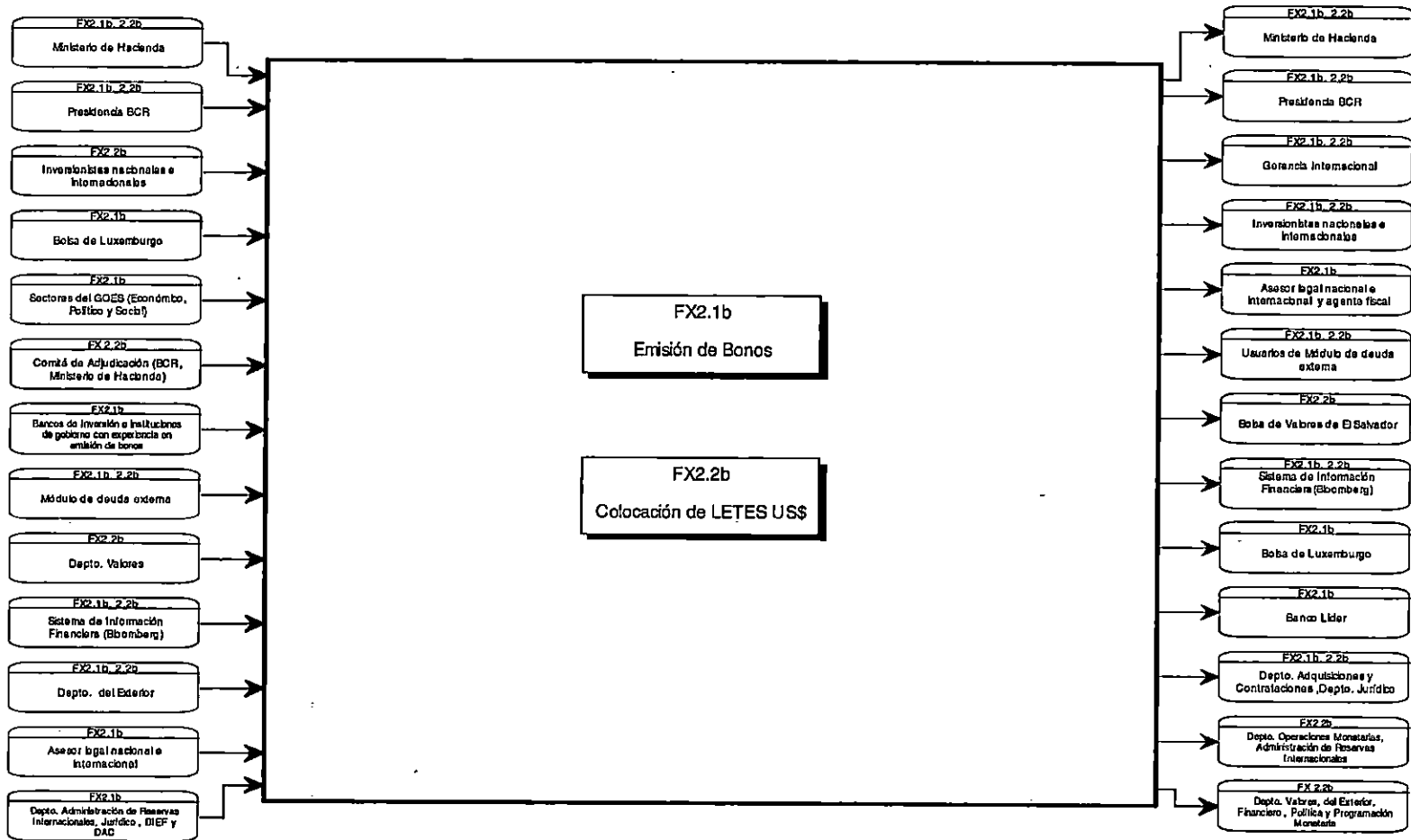
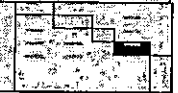
DEPARTAMENTO DE  
PLANIFICACION Y  
PROCESOS

GERENCIA:  
DEPARTAMENTO:  
PROCEDIMIENTO:

INTERNACIONAL  
ADMINISTRACION DE RESERVAS INTERNACIONALES  
ASISTENCIA TECNICA AL GOES EN LA EMISION Y COLOCACION DE DEUDA  
EXTERNA EN LOS MERCADOS DE CAPITAL

CODIGO:  
FX2.05

NIVEL



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

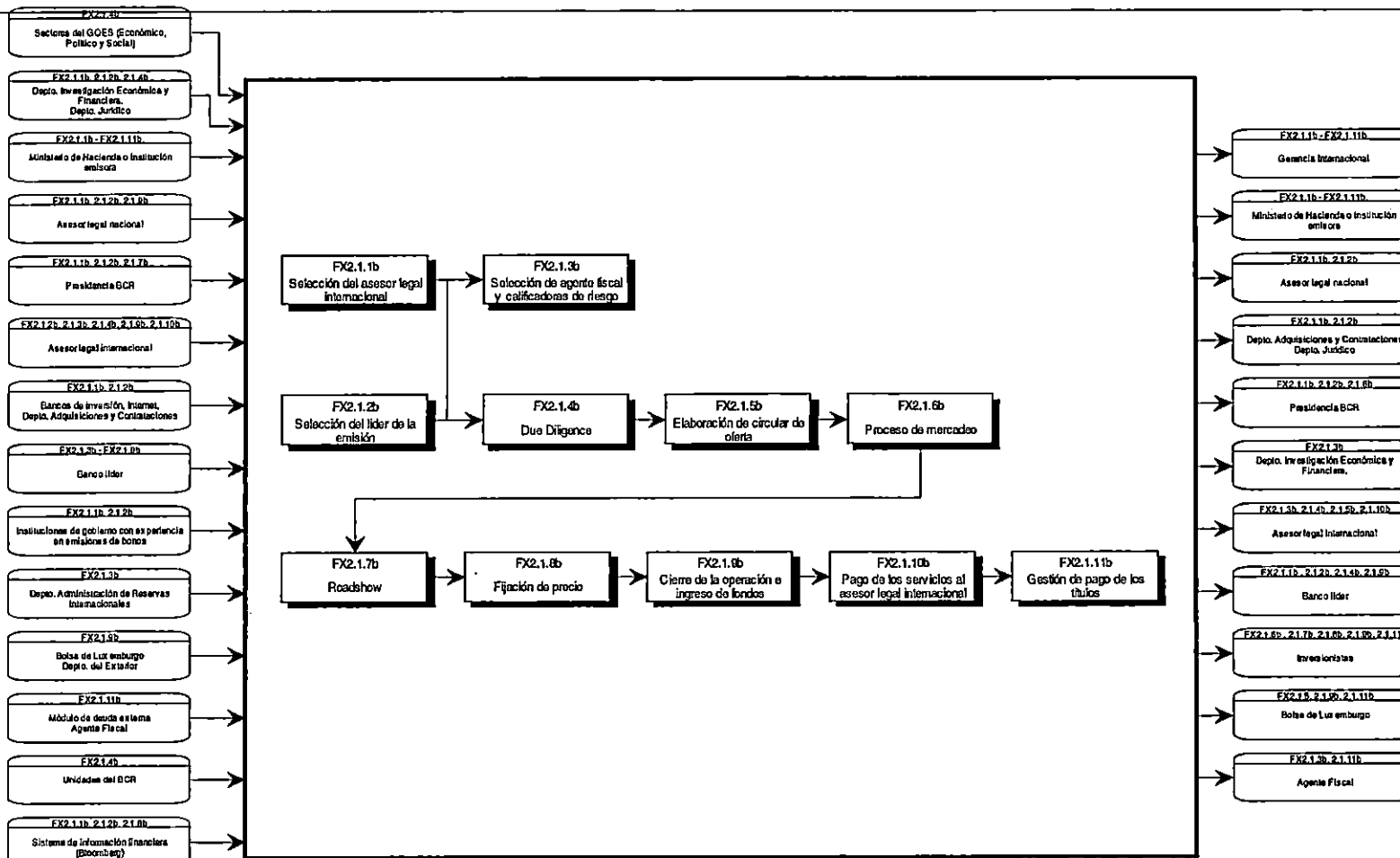
ELABORACIÓN:  
ACTUALIZACIÓN:

DEPARTAMENTO DE  
PLANIFICACION Y  
PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES  
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE BONOS

CODIGO:  
FX:2.1b  
NIVEL



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN:  
ACTUALIZACIÓN:



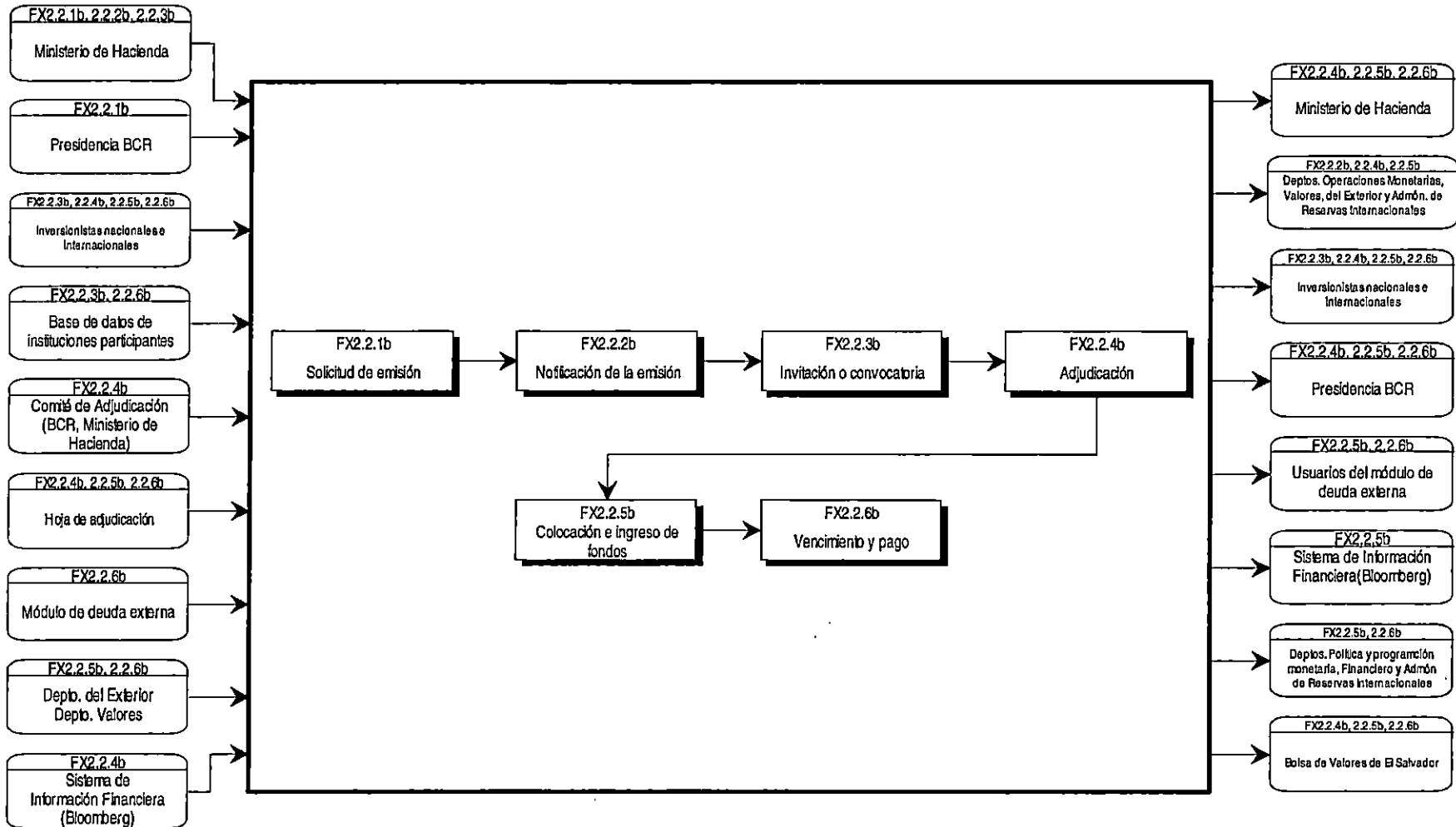
DEPARTAMENTO DE  
PLANIFICACION Y  
PROCESOS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES  
PROCEDIMIENTO: COLOCACIÓN DE LETES US\$

CODIGO:  
FX.2.2b

NIVEL:



ELABORADO POR: :

REVISADO POR: :

AUTORIZADO POR: :

ELABORACIÓN:  
ACTUALIZACIÓN:



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**MATRIZ: CLIENTE-PRODUCTO  
PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO**

CLIENTE PRODUCTO	Ministerio de Hacienda	Instituciones autónomas	BCR	Bolsa de valores de El Salvador	Sistema de Información Financiera (Bloomberg)	Superintendencia del Sistema Financiero	Instituciones financieras y no financieras nacionales	Instituciones del GOES	Organismos internacionales	Instituciones financieras internacionales	Instituciones privadas	Embajadas	Ministerio de Economía	Audidores externos del BCR	TOTAL DE CLIENTES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	3
1 Asesoría y asistencia técnica al BCR, Gobierno e Instituciones autónomas para gestionar alternativas de financiamiento externo.	X	X	X												3
2 Asesoría y asistencia técnica para la colocación de deuda del Gobierno e instituciones autónomas en los mercados financieros internacionales.	X	X	X												3
3 Asesoría y asistencia técnica al Ministerio de Hacienda sobre colocación de LETES US\$.	X	X	X	X	X										5
4 Calificación de instituciones financieras internacionales para gozar de exenciones fiscales.	X					X	X								3
5 Asesoría y asistencia técnica sobre gestión de donaciones a favor del GOES, instituciones autónomas y BCR.		X						X							2
6 Elaboración de cifras estadísticas del financiamiento externo del BCR sector público.	X	X	X						X	X	X	X			7
7 Elaboración de estimaciones y proyecciones de Desembolsos y Servicio de la Deuda pública.	X		X						X						3
8 Cartas de gestión de robo de los compromisos externos de GOES e Instituciones Autónomas.		X	X					X							3
9 Elaboración de cifras estadísticas del financiamiento externo del Sector privado y Líneas de Crédito de los Bancos Nacionales.			X												1
10 Elaboración de informes de la Evolución del financiamiento externo del BCR, sector público y privado y líneas de crédito bancarias.			X												1
11 Análisis y opiniones de derechos y obligaciones con organismos internacionales.	X		X						X				X		4
12 Análisis y opiniones de ofertas especiales de financiamiento externo.		X						X							2
13 Conciliaciones de saldos de los Aportes a Organismos Internacionales y préstamos del BCR.			X			X								X	3
	7	7	10	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**MATRIZ: INSUMO-PROVEEDOR  
PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO**

INSUMO	PROVEEDORES										
	Ministerio de Hacienda	Instituciones autónomas	BCR	Despacho legal nacional o internacional	Asamblea Legislativa	Instituciones del GOES	Organismos internacionales	Instituciones financieras internacionales	Ministerio de Economía	Bancos comerciales salvadoreños	TOTAL DE CLIENTES
	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	
1	X										1
2	X										1
3				X							1
4	X										1
5	X		X								2
6	X										1
7	X		X						X		3
8			X								1
9	X										1
10			X							X	2
11			X				X	X		X	4
12					X						1
13	X						X				2
14		X				X					2
15	X					X					1
		X				X					2
	9	2	5	1	1	2	2	1	1	2	



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**MATRIZ: CLIENTE-PRODUCTO**  
**PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO**  
**PROCEDIMIENTO: COLOCACIÓN DE LETES USS**

CLIENTES PRODUCTO	Ministerio de Hacienda	Depto. Operaciones Monetarias	Depto. Valores	Depto. del Exterior	Depto. Administración de Reservas Internacionales	Inversionistas nacionales o internacionales	Presidencia BCR	Usuarios del Módulo de Gauda externa	Sistema de Información Financiera (Bloomberg)	Depto. Política y Programación Monetaria	Depto. Financiero	TOTAL DE CLIENTES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1 Hoja de trámite con anexo de la carta de solicitud para la colocación de LETES USS		X	X	X	X							4
2 Carta con bases de la subasta	X					X						2
3 Carta de Notificación para Adjudicación	X					X						2
4 Memorándum y acta de resultados de adjudicación	X						X					2
5 Hoja de trámites con cuadro de resultados de adjudicación	X	X	X	X	X							5
6 Informe sobre el ingreso de fondos	X									X	X	3
7 Cuadro histórico de colocaciones de LETES USS									X			1
8 Información sobre la colocación de LETES USS	X							X				2
9 Carta de aviso de vencimiento						X						1
10 Información sobre pagos de la colocación de LETES USS	X							X				2
<b>TOTAL DE PRODUCTOS</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**MATRIZ: INSUMO-PROVEEDOR  
PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO  
PROCEDIMIENTO: COLOCACIÓN DE LETES USS**

INSUMO	PROVEEDOR									
	Ministerio de Hacienda	Presidencia BCR	Inversionistas nacional e internacionales	Base de datos de Instituciones participantes	Comité de Adjudicación (BCR, Ministerio de Hacienda)	Módulo de deuda externa	Depto. del Exterior	Depto. Valores	Sistema de Información Financiera (Bloomberg)	TOTAL DE PROVEEDORES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 Carta de solicitud para la colocación de LETES USS	X									1
2 Carta de solicitud para la colocación de LETES USS con instrucciones marginales		X								1
3 Información de Instituciones participantes				X						1
4 Información de inversionistas participantes			X							1
5 Cuadro de resultado de la subasta					X					1
6 Información para la emisión de títulos			X							1
7 Fechas de vencimiento								X		1
8 Información sobre ingreso de fondos de inversionistas							X	X		2
9 Fechas de vencimiento e información general del préstamo						X				1
10 Información sobre pago de LETES USS por parte del Ministerio de Hacienda							X			1
11 Información sobre retiro de resguardos								X		1
<b>TOTAL DE INSUMOS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**MATRIZ: CLIENTE-PRODUCTO  
PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO  
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE BONOS**

CLIENTE PRODUCTO	Ministerio de Hacienda e Institución emisora	Gerencia Internacional	Asesor Legal Nacional	Depto. Adquisiciones y Contrataciones	Depto. Jurídico	Presidencia BCR	Depto. Investigación Económica y Financiera	Asesor Legal Internacional	Banco Líder	Inversionistas	Bolsa de Luxemburgo	Agente Fiscal	TOTAL DE CLIENTES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Bases de Licitación	X	X	X	X	X	X			X				7
2 Términos de Referencia	X	X			X	X							4
3 Tablas de evaluación	X	X				X							3
4 Contratos para selección					X								1
5 Notificación de la selección e inicio del proceso							X						1
6 Propuesta de instituciones participantes	X	X						X					3
7 Contratos												X	1
8 Itinerario de entrevistas en los sectores	X	X											2
9 Agenda para entrevistar a sectores								X	X				2
10 Información sobre el proceso	X	X											2
11 Copia de la Circular de Oferta											X		1
12 Notificación sobre estrategias de Mercadeo	X	X				X							4
13 Circular de oferta										X			1
14 Notificar Itinerario de Roadshow	X	X				X							3
15 Notificación de el precio	X	X											2
16 Copia de toda la documentación legal	X	X											2
17 Información sobre traslado de fondos	X												1
18 Pago de comisiones por servicio								X	X				2
19 Notificar la adjudicación de títulos de la inversión										X			1
20 Solicitud para el pago de servicios del asesor legal internacional	X	X											2
21 Pago										X			1
22 Transferencia de fondos para el pago												X	1
<b>TOTAL DE PRODUCTOS</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	



**Banco Central de Reserva  
de El Salvador**

**MATRIZ: INSUMO-PROVEEDOR  
PROCESO: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO  
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE BONOS**

PROVEEDOR INSUMO	Sectores del GOES (Económico, Político y Social)	Depto. Investigación Económica y Financiera	Depto. Jurídico	Ministerio de Hacienda o Institución Emisora	Aseor Legal Nacional	Presidencia BCR	Asesor Legal Internacional	Depto. Adquisiciones y Contrataciones	Bancos de Inversión	Internet	Banco Líder	Instituciones de gobierno con experiencia en emisiones de bonos	Depto. Administración de Reservas Internacionales	Bolsa de Luxemburgo	Depto. del Exterior	Módulo de deuda externa	Agencia Fiscal	Unidades del BCR	Sistema de Información Financiera (Bloomberg)	TOTAL DE PROVEEDORES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1				X																	1
2				X																	1
3																			X		1
4			X		X		X	X			X	X									7
5				X																	1
6						X															1
7				X																	1
8											X										1
9													X								1
10	X			X								X									3
11		X																			1
12																					0
13																					0
14											X										1
15											X										1
16											X										1
17				X																	1
18																			X		1
19				X																	1
20														X							1
21				X																	1
22															X						1
23							X														1
24																X					1
	1	1	1	8	1	1	2	1	0	0	5	2	1	1	1	1	0	0	2		

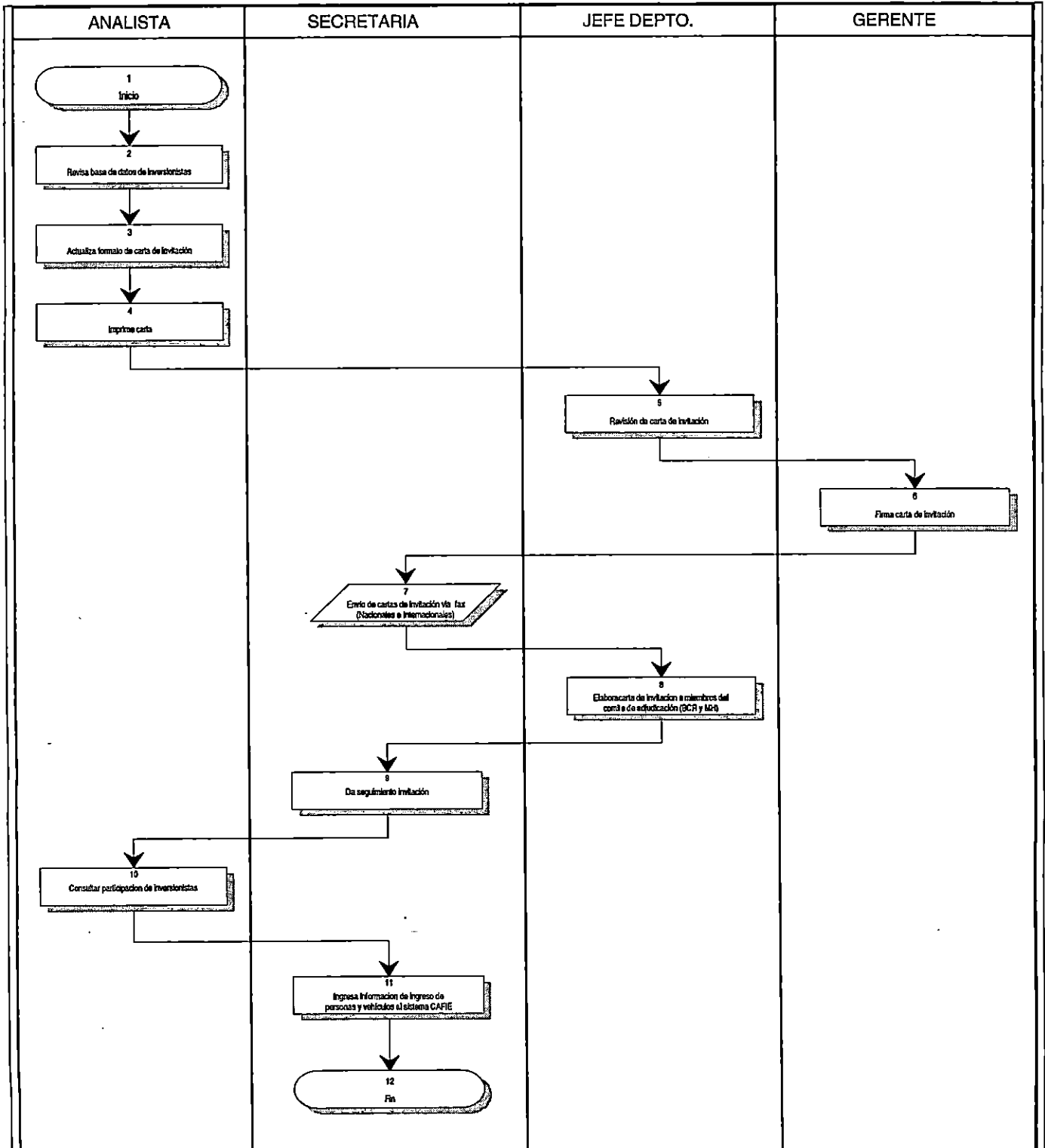


BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES  
PROCESO: COLOCACIÓN DE LETES USS  
PROCEDIMIENTO: INVITACIÓN Y CONVOCATORIA

CÓDIGO: FX2.2.3b

Hoja 1 de 1



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN:

ACTUALIZACIÓN:



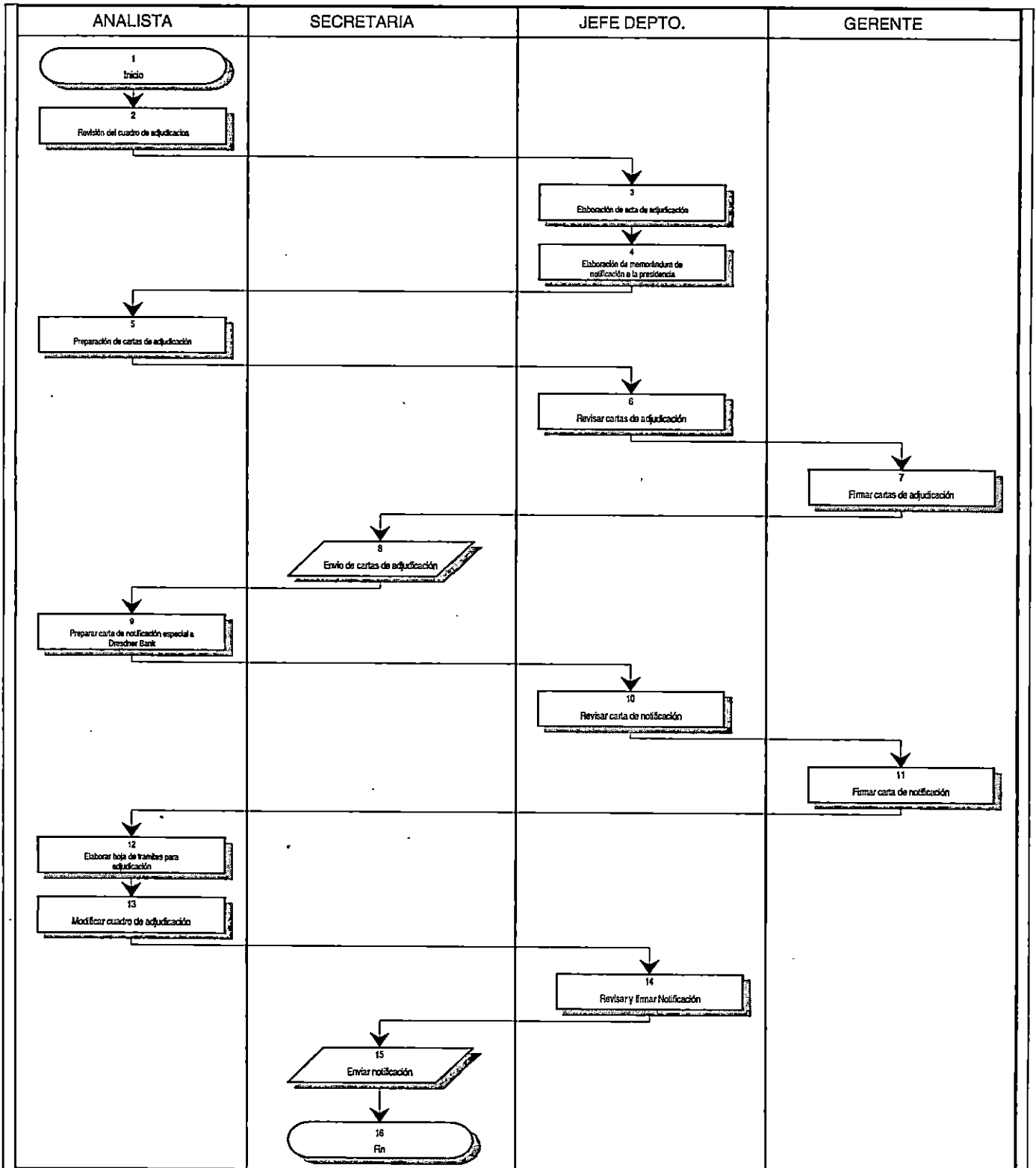


# BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES.  
PROCESO: COLOCACIÓN DE LETES US\$  
PROCEDIMIENTO: ADJUDICACIÓN

CÓDIGO: FX2.2.4b

Hoja 1 de 1



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACION:

ACTUALIZACION:

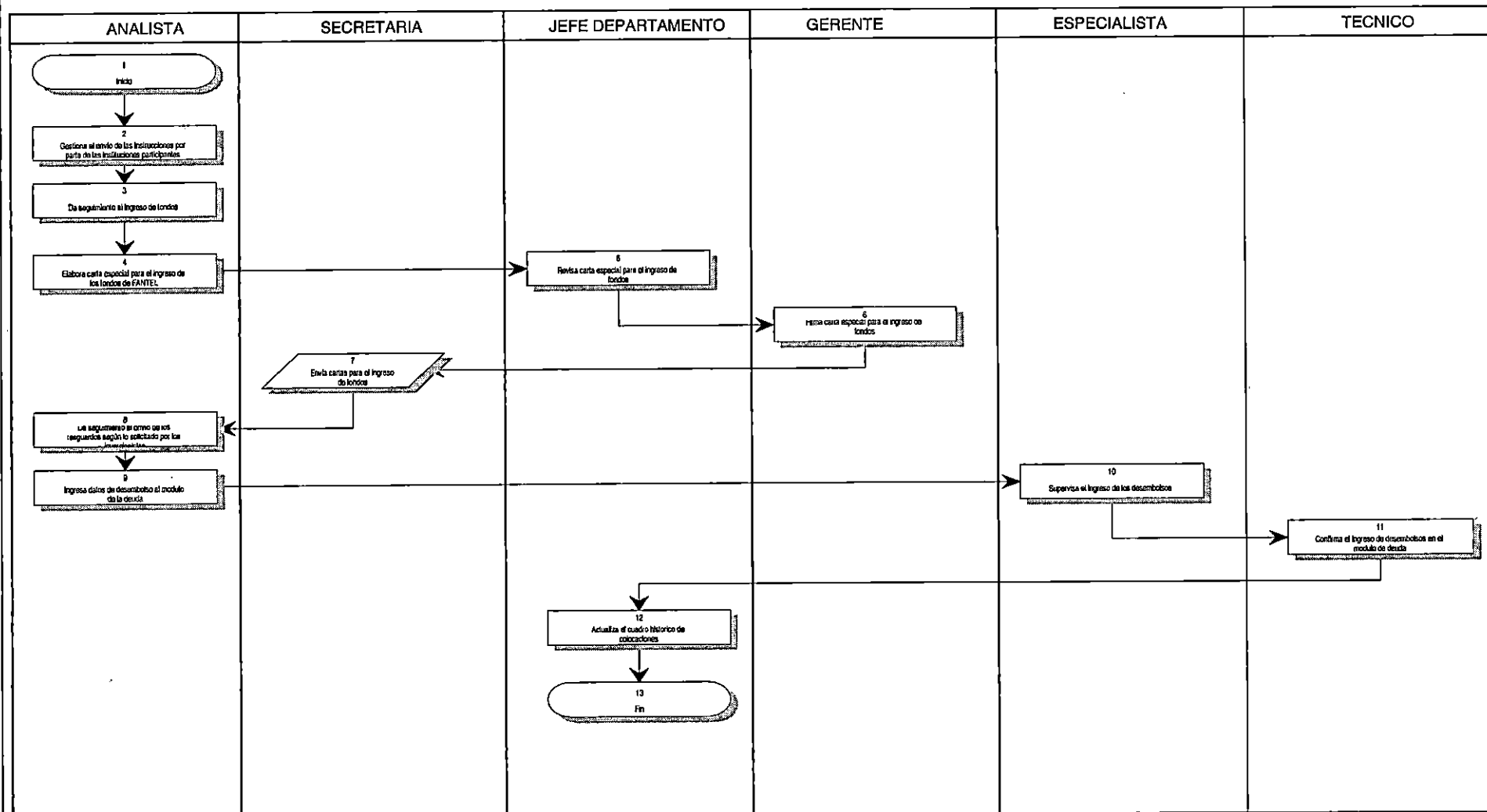


# BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION DE RESERVAS INTERNACIONALES  
PROCESO: COLOCACION DE LETES USS  
PROCEDIMIENTO: COLOCACION E INGRESO DE FONDOS

CODIGO: FX2.2-5b

Hoja 1 de 1



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN:  
ACTUALIZACIÓN:

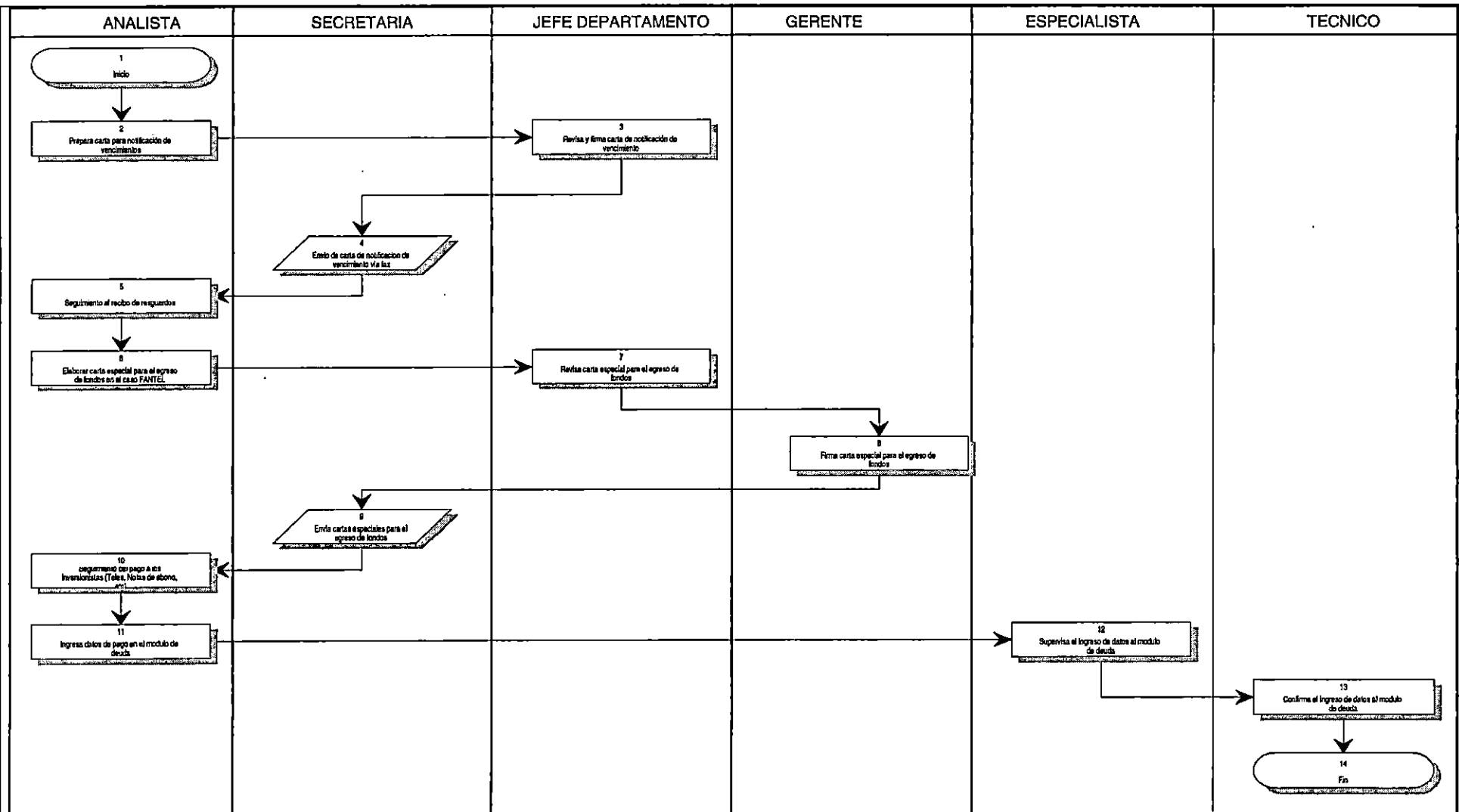


# BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

GERENCIA: INTERNACIONAL  
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES  
PROCESO: COLOCACIÓN DE LETES US\$  
PROCEDIMIENTO: VENCIMIENTO Y PAGO

CÓDIGO: FX2.2.6b

Hoja 1 de 1



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

ELABORACIÓN:

ACTUALIZACIÓN:



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

# SISTEMA DE MEDICION DE GESTION BCR

PRESENTAN:

EDWIN HUMBERTO LOPEZ GONZALEZ

NOE MAURICIO NOLASCO SANTOS

JULIO ULISES ROMERO HERRERA

## CONTENIDO

I.	<u>DEFINICIÓN</u>	162
II.	<u>JUSTIFICACIÓN</u>	162
III.	<u>PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES</u>	163
IV.	<u>ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTION</u>	167
	1. <u>Perspectivas del sistema</u>	167
	2. <u>Áreas de gestión institucional</u>	168
V.	<u>GLOSARIO</u>	170
VI.	<u>INDICADORES GENERICOS</u>	171

# SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

## I. DEFINICIÓN

Un Sistema de Medición de Gestión, es un conjunto de indicadores, medibles, derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

## II. JUSTIFICACIÓN

Para integrar de forma efectiva el direccionamiento estratégico del BCR con los resultados que genera en su gestión, es necesario establecer y diseñar un sistema que permita monitorear el desempeño de la organización en los aspectos financieros, calidad, procesos e innovación.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la institución, y su contínuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal en las actividades.

En la implantación de indicadores de Gestión, se deben definir los estándares en eficacia, eficiencia y efectividad que serán utilizados para medir el rendimiento de la gestión tanto administrativa como operativa de la empresa. Estos estándares se usarán para comparar los resultados reales con los esperados, y analizar sus diferencias para detectar posibles deficiencias o problemas que presenten y que afectan el funcionamiento óptimo de la gestión y así tomar las acciones pertinentes.

Un punto importante dentro de las estrategias que se están desarrollando en el BCR, es la Administración de Procesos ( orientada a la Mejora Continua, dentro de la Filosofía de Calidad Total). Por esta razón el presente documento se orienta más a la Gestión de los Procesos debido a la prioridad que tienen de ser analizados; en estos la medición del desempeño constituye una base importante en la etapa de rediseño; ya que nos facilita la evaluación del funcionamiento de los mismos.

## PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

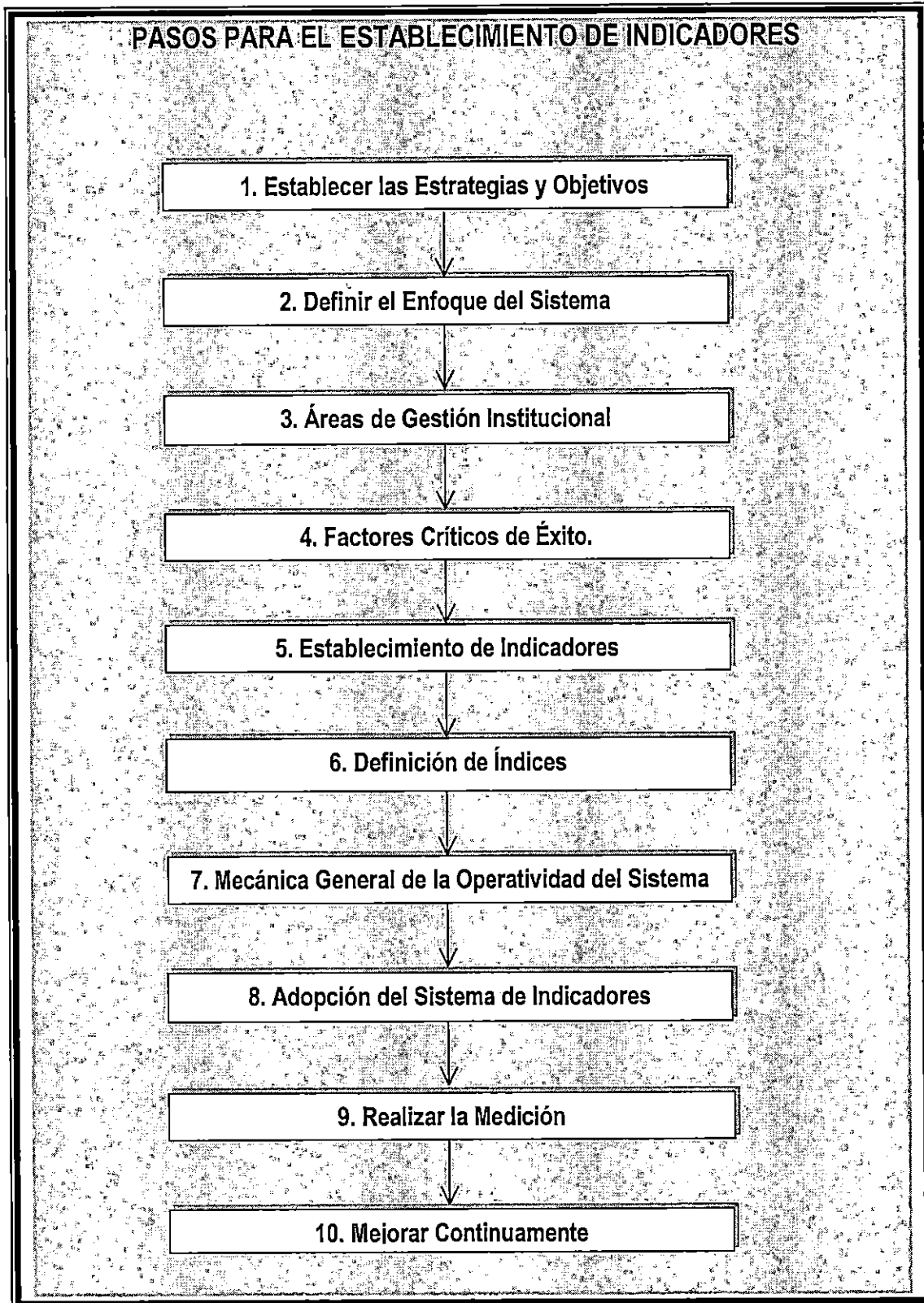


Fig. 1 Pasos para el establecimiento de indicadores

1. Establecer los estrategias y objetivos .

Como se ha expuesto anteriormente, el punto de partida del Sistema de Medición de Gestión es el direccionamiento estratégico de la organización, se deben definir claramente las estrategias y objetivos.

## **2. Definir el enfoque del sistema**

En el BCR se han identificado cuatro grandes perspectivas desde las cuales se puede monitorear el desempeño de la organización. Estas son: perspectiva financiera, de calidad, de procesos internos y de innovación. (ver página 167)

## **3. Áreas de gestión institucional**

Dentro de cada perspectiva se han establecido tres categorías básicas desde las cuales se pueden controlar los resultados de la gestión desarrollada en el BCR. Cada una contiene variables que expresan cuantitativamente el desenvolvimiento de la organización. Las áreas consideradas son: (ver página 168)

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Efectividad.

## **4. Factores críticos de éxito.**

Los factores críticos de éxito son aquellos elementos vitales de la institución que serán analizados en el sistema de medición; ya que es en estos que se alcanza el éxito o fracaso de las estrategias. Una de las mecánicas consideradas para llegar hasta estos es por medio del desglose de procesos; se desglosa el proceso hasta identificar los subprocesos y/o actividades críticas o vitales.

## **5. Establecimiento de indicadores**

El Sistema de Medición de Gestión del BCR está estructurado sobre la base de operacionalización de los indicadores; estos deben ser planteados respondiendo efectivamente a las siguientes pautas:

- Que midan el comportamiento de la variable en cuestión y no que desvíen la medición hacia otros aspectos.



- Que representen en cierta medida el cumplimiento de la estrategia específica con la cual están ligados.
- Que sus tendencias o sus resultados reflejen los logros (o fallas) de la realización de cada estrategia.
- Que existan las fuentes de información requeridas para el cálculo del índice, y que éstas sean capaces de proveer la información con la periodicidad requerida para que el cálculo mantenga su significancia. Se manejarán dos tipos de indicadores; los genéricos que serán aplicados a todos los procesos y los específicos que serán los exclusivos de cada proceso en particular.

## 6. Definición de índices

Se realiza la especificación de cada índice la cual contiene:

- **NOMBRE:** La identificación y la diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **PROPÓSITO:** Se debe describir el aspecto crítico que se desea monitorear.
- **RESULTADO:** Debe reflejar si el desempeño es correcto o no
- **FORMULA:** Se debe dejar explícito el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presenta el indicador.
- **ESTANDAR:** El estándar define el punto de exigencia y es indispensable ya que mide el nivel de desempeño de la gestión de la organización para tomar las acciones respectivas que contribuyan a la optimización de la gestión.
- **FRECUENCIA:** Especifica el intervalo de tiempo con que se realizarán las mediciones.
- **ORIGEN DE LA INFORMACION:** Para realizar el cálculo del índice es necesario definir la fuente de la información; quien la genera y quien la procesa

## 7. Mecánica general de la operatividad del sistema.

El sistema de medición de gestión involucra todos los niveles de la institución, por lo que es responsabilidad de todos; sin embargo el DOP es el responsable de recolectar y procesar la información que sirva para el soporte del análisis de evaluación de los resultados. El análisis de estos, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento deben ser

responsabilidad de cada unidad; es a cada una que le corresponde evaluar su propio desempeño, de esta forma se entra en la filosofía de mejora continua.

#### **8. Adopción del sistema de indicadores.**

El sistema ha sido desarrollado con la participación de las unidades organizativas involucradas en los procesos y posteriormente divulgada a cada uno de los empleados participantes en dichos procesos

#### **9. Realizar la medición.**

Consiste en la recolección de los datos, cálculo del índice, tabulación y presentación de los resultados.

#### **10. Mejorar continuamente.**

El sistema de medición de gestión pretende alcanzar con cada unidad un compromiso de "mejorar los logros anteriores", de esta manera cada vez que se alcance el estándar establecido, proponer una nueva meta, con el propósito de que el BCR se desempeñe bajo la filosofía de **mejora continua**, mediante la cual se mantendrán óptimos los niveles de gestión en la institución.

#### IV. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

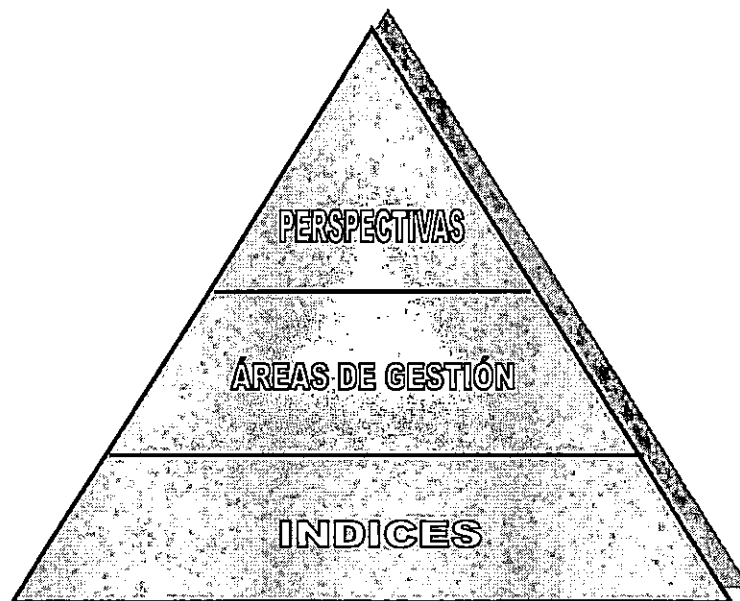


Fig. 2 Sistema de Medición de Gestión del BCR

La figura 2 representa la estructura en la cual se fundamenta el sistema de medición de gestión del BCR. A continuación se define el contenido de este.

##### 1. Perspectivas del sistema

La estructura del sistema de medición de gestión se enfoca en cuatro perspectivas a partir de las cuales se puede analizar de forma integrada la organización.

##### Perspectiva Financiera

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para la institución con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de la institución en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital, etc.

### **Perspectiva de Calidad**

Esta cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por parámetros de calidad tales como: cuota de mercado, rentabilidad del cliente, satisfacción de los clientes, los costos de la calidad, etc.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En esta se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la institución, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes.

### **Perspectiva de Innovación.**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima laboral propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

## **2. Áreas de gestión institucional**

Dentro de cada perspectiva del sistema de indicadores de gestión se incluyen indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

### **Indicadores de Eficiencia**

Muestran la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento o resultados obtenidos de acuerdo a cada perspectiva.

### **Indicadores de Eficacia**

Nos muestra la relación entre los resultados obtenidos y los esperados.

### **Indicadores de Efectividad**

Indica la relación del grado de eficacia y eficiencia

A continuación se presenta la fig. 3 en la cual se muestra el desglose del sistema de indicadores.

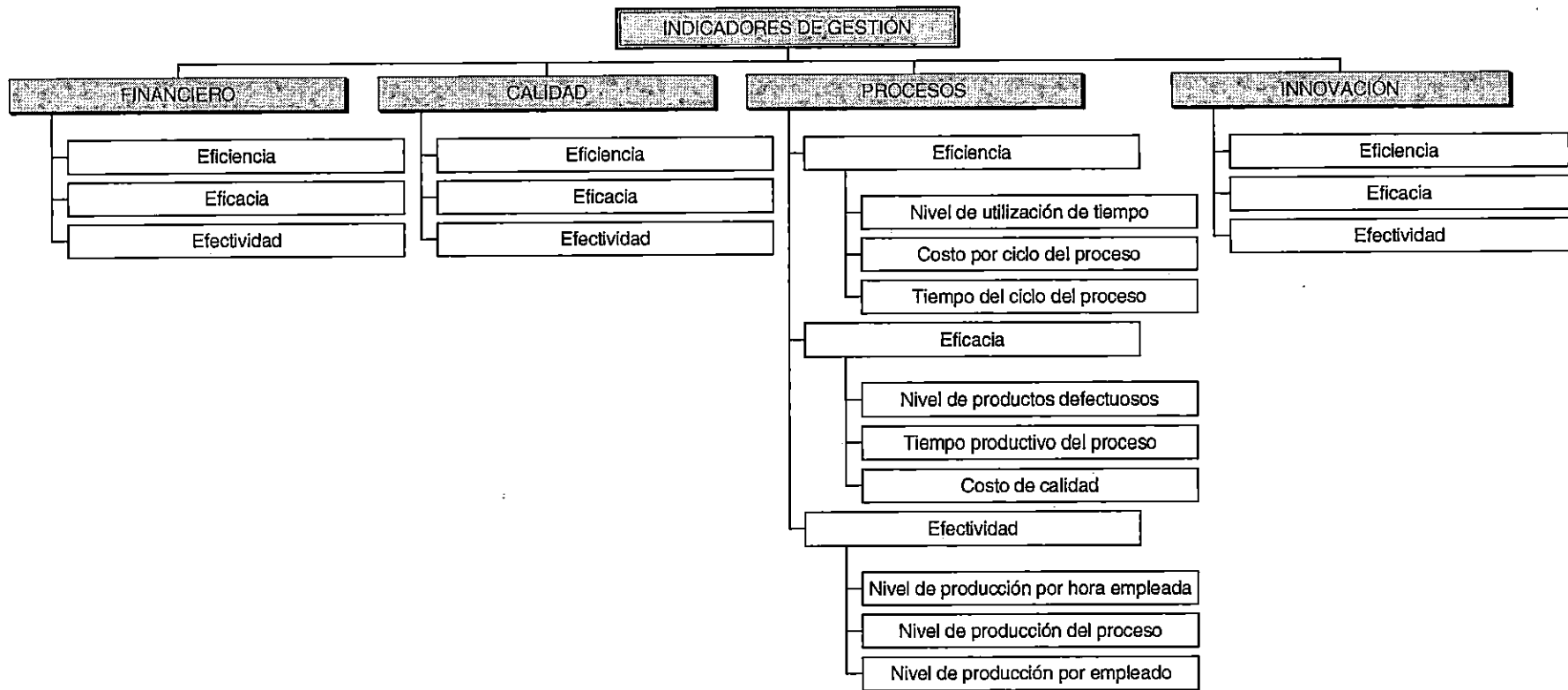


Fig. 3 Indicadores de Gestión

## V. GLOSARIO

**Cliente:** Usuarios a los cuales se proporcionará los productos que se obtengan.

**Desempeño:** Son los resultados que obtiene la organización en los niveles estratégicos, táctico y operativo.

**Eficacia:** Relación que existe entre los resultados obtenidos y los esperados.

**Eficiencia:** Relación que existe entre los recursos y su grado de aprovechamiento o resultados obtenidos de acuerdo a cada perspectiva.

**Efectividad:** Indica la relación del grado de eficacia y eficiencia

**Factores Críticos de Éxito:** Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.  
dicha producción

**Gestión:** conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

**Gestión Estratégica:** el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos

**Gestión Táctica:** obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas, aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa.

**Gestión Operativa:** involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo.

**Indicador:** Conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear.

**Índice:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

**Insumo:** Son las entradas que necesita un proceso para poder funcionar.

**Perspectivas:** Dimensiones que se seleccionan para monitorear el desempeño organizacional.

**Proceso:** Es un conjunto de actividades que reciben un insumo de un proveedor y le agregan valor antes de entregarlo a un cliente. Tanto los proveedores, como los clientes, pueden ser internos o externos a la empresa

**Productividad:** es la relación entre la producción y los insumos utilizados .



VI. ÍNDICES PROPUESTOS. Perspectiva *Procesos Internos*

<b>TIEMPO PRODUCTIVO DEL PROCESO</b>		<b>PERSPECTIVA: PROCESOS</b>
		<b>A.G.I.: EFICACIA</b>
<b>TPP= TC/TT</b>	<b>TPP: Tiempo Productivo del Proceso.</b> Porcentaje de tiempo que es utilizado durante la jornada de trabajo para llevar a cabo la realización del proceso.	
	<b>TC: Tiempo Consumido.</b> Fracción de tiempo utilizado exclusivamente en actividades que generan valor agregado para el proceso.	
	<b>TT: Tiempo Total de duración de proceso.</b> Fracción de tiempo que dura la realización del proceso. Tiempo en que se realiza el proceso completo.	
<b>PROPÓSITO:</b> Establecer cual es la fracción de tiempo que genera valor agregado para la realización del proceso, determinando de esta manera las acciones innecesarias que se realizan durante el proceso y si estas consumen más tiempo que las acciones necesarias.		
<b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Grado de ocupación del tiempo de duración del proceso en las actividades que generan valor agregado		
<b>ESTÁNDAR:</b> TPP ≥ 80%	<b>ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:</b> Líder del proceso	
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN:</b>		
Semanal. <input type="checkbox"/> Quincenal. <input type="checkbox"/> Mensual. <input type="checkbox"/> Trimestral. <input type="checkbox"/> Semestral. <input checked="" type="checkbox"/> Anual. <input type="checkbox"/>		

<b>NIVEL DE UTILIZACIÓN DEL TIEMPO</b>		<b>PERSPECTIVA: PROCESOS</b>
		<b>A.G.I.: EFICIENCIA</b>
<b>NUT = TR - TE / TE</b>	<b>NUT: Nivel de Utilización del Tiempo.</b> Indica el porcentaje de desviación en el tiempo de entrega de un producto/servicio con respecto al tiempo en que se debe entregar el producto/servicio, dicha desviación puede ser tanto positiva como negativa.	
	<b>TR: Tiempo Real.</b> Indica el tiempo que tarda el proceso en entregar un producto/servicio, este puede ser expresado en Hrs., Días, Semanas, etc. según lo requiera la medición del proceso	
	<b>TE: tiempo Esperado.</b> Indica el tiempo programado para la entrega de un producto/servicio, esta variable no es medible, se establece.	
<p><b>PROPÓSITO:</b> Establecer la desviación que existe entre el tiempo de entrega de un producto/servicio y el tiempo en que se solicita este, una desviación positiva indica que el producto/servicio se está entregando después del tiempo en que se solicita, una desviación negativa indica que el producto se esta entregando antes del tiempo solicitado, y si la desviación es igual a cero, se entrega en el tiempo solicitado.</p> <p><b>RESULTADO DE LA MEDICIÓN:</b> Verificación de la entrega a tiempo de los productos solicitados por los clientes, este indicara solo el porcentaje de tiempo en que varió la entrega del producto/servicio.</p>		
<p><b>ESTÁNDAR:</b></p> <p><b>NUT ≤ 10%</b></p>	<p><b>ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:</b></p> <p>Cliente</p>	
<p>Frecuencia de medición:</p> <p>Semanal. <input type="checkbox"/></p> <p>Quincenal. <input type="checkbox"/></p> <p>Mensual. <input type="checkbox"/></p> <p>Trimestral. <input type="checkbox"/></p> <p>Semestral. <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Anual. <input type="checkbox"/></p>		



**COSTO POR CICLO DEL PROCESO**

PERSPECTIVA: PROCESOS

A.G.I.: EFICIENCIA

CCP

**CCP: Costo del Ciclo del Proceso.** Se refiere al monto total en términos monetarios de los recursos utilizados en la realización del proceso.**PROPÓSITO:** Establecer los diferentes recursos que se consumen para la realización del proceso, esto expresado en términos monetarios y así obtener el costo del proceso.**RESULTADO DE LA MEDICIÓN:** Conocer si el costo consumido por el proceso es el adecuado de acuerdo a los resultados que se están obteniendo.**ESTÁNDAR:** $\Delta \text{CCP} < 0\%$ **ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:**

Líder del proceso

Frecuencia de medición:

- Semanal.   
Quincenal.   
Mensual.   
Trimestral.   
Semestral.   
Anual.

**TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO**

PERSPECTIVA: PROCESOS

A.G.I.: EFICIENCIA

**TCP**

**TCP: Tiempo de Ciclo del Proceso.** Determina el tiempo total que se consume para efectuar el proceso en su totalidad, incluyendo todas las actividades necesarias para realizarlo.

**PROPÓSITO:** Establecer el tiempo total que se consume desde la entrada de los insumos, hasta la salida del producto, es decir la realización completa del proceso incluyendo el tiempo consumido tanto por actividades que generan valor agregado, como por actividades que no lo generan

**RESULTADO DE LA MEDICIÓN:** Determinar la velocidad con la cual se realiza el Proceso en su totalidad, desde que ingresan los Insumos se transforman, hasta que se obtienen los Productos.

**ESTÁNDAR:** $\Delta \text{TCP} < 0$ **ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:**

Líder del proceso

## Frecuencia de medición:

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual

**COSTO DE CALIDAD**

**PERSPECTIVA: PROCESOS**

**A.G.I.: EFICACIA**

$$CDC = \frac{HR \times CH}{CCP}$$

**CDC:** Costo De Calidad. Representa el porcentaje del costo invertido para la obtención de la Calidad en los productos/servicios que resultan de cada Proceso contra el costo total del proceso, este costo está reflejado en revisiones, autorizaciones, inspecciones, control de fallas del proceso, etc

**HR:** Horas en Revisión. Horas invertidas por el responsable de realizar las actividades que conllevan a obtener la Calidad en los productos.

**CH:** Costo por Hora. Costo invertido por la utilización de recursos en las actividades que conllevan a obtener la Calidad en los productos.

**CCP:** Costo del ciclo del proceso. Se refiere al monto total en términos monetarios de los recursos utilizados en la realización del proceso.

**PROPÓSITO:** Determinar cual es el porcentaje del monto en términos monetarios del tiempo invertido en las actividades que son utilizadas para asegurar la Calidad del producto/servicio que se entrega al finalizar el proceso versus el costo total.

**RESULTADO DE LA MEDICIÓN:** Establecer cuanto es el porcentaje del costo de actividades de retrabajo del Proceso con relación al costo total.

**ESTÁNDAR:**

CDC ≤ 15%

**ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:**

Líder del proceso

**FRECUENCIA DE MEDICIÓN:**

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.

**NIVEL DE PRODUCCIÓN POR HORA EMPLEADA**

**PERSPECTIVA: PROCESOS**

**A.G.I.: EFECTIVIDAD**

$$NPH = NP/HH$$

**NP: Nivel de Producción por Hora empleada.** Indica el porcentaje de productos obtenidos en relación con las horas invertidas en el proceso.

**NP: Productos.** Cantidad de productos obtenidos en un periodo determinado.

**HH: Horas Hombre.** Tiempo empleado por él o los encargados de realizar el proceso para la obtención de los productos/servicios.

**PROPÓSITO:** Determinar un índice que refleje el porcentaje de producto que es obtenido en una hora o fracción de tiempo utilizada en la realización normal del proceso.

**RESULTADO DE LA MEDICIÓN:** Número de productos/servicios que se obtienen en una fracción de tiempo.

**ESTÁNDAR:**

$\Delta NPH > 0\%$

**ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:**

Líder del proceso

Frecuencia de medición:

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.

**NIVEL DE PRODUCCIÓN DEL PROCESO****PERSPECTIVA: PROCESOS****A.G.I.: EFECTIVIDAD**

$$NPP = NP / DP$$

**NPP: Nivel de Producción del Proceso.** Indica un promedio de la producción que se obtiene al completar el periodo de tiempo que dura el proceso en su totalidad.

**NP: Numero de productos.** Cantidad de productos obtenidos en un periodo determinado.

**DP: Duración del Proceso.** Tiempo utilizado para la realización completa del proceso desde que entra el insumo, hasta que se obtiene el producto.

**PROPÓSITO:** Determinar un índice que refleje que porcentaje del producto total es obtenido en el tiempo que dura el proceso.

**RESULTADO DE LA MEDICIÓN:** Que tan acorde está la cantidad de producto obtenida con el recurso tiempo utilizado.

**ESTÁNDAR:** $\Delta NPP > 0\%$ **ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:**

Líder del proceso

**Frecuencia de medición:**

- Semanal.   
Quincenal.   
Mensual.   
Trimestral.   
Semestral.   
Anual.

**NIVEL DE PRODUCCIÓN POR EMPLEADO**

**PERSPECTIVA: PROCESOS**

**A.G.I.: EFECTIVIDAD**

**$NPE = NP/TE$**

**NP: Nivel de Producción por Empleado.** Índice que representa que cantidad promedio de producto es transformada por cada empleado.

**NP: Numero de productos.** Cantidad de productos obtenidos en un periodo determinado

**TE: Total de Empleados.** Representa la cantidad de empleados que participan en el proceso.

**PROPÓSITO:** Este índice determina cuanto es el aporte promedio que cada empleado proporciona al proceso, ya que se establece un numero promedio de unidades o porcentaje de unidades que son transformadas por cada empleado durante un periodo de tiempo establecido.

**RESULTADO DE LA MEDICIÓN:** Carga de trabajo para cada empleado.

**ESTÁNDAR:**

$\Delta NPE > 0 \%$

**ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:**

Líder del proceso

Frecuencia de medición:

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.

## EJEMPLO DE INDICADORES GENERALES

FINANCIEROS	PROCESOS	CALIDAD	INNOVACIÓN
1. Rentabilidad Financiera (%)	1. Tasa de retrabajo (%)	1. Devoluciones por producto (Cifra o %)	1. Participación en oportunidades (%)
2. Retorno sobre la inversión (%)	2. Utilización de la capacidad instalada (Cifra o %)	2. Costo retrabajo / Costo total (Cifra)	2. Gasto en desarrollo de competencia/ empleado (\$)
3. Productividad de activos (%)	3. Actividades / empleado (Cifra o %)	3. errores / Producción total. tasa de defectos (Cifra o %)	3. Índice de empleados satisfechos (%)
4. Rotación de Inventarios (Veces)	4. Productos / Hr. Hombre empleadas (Cifra o %)	4. Clientes por empleado (Cifra o %)	4. Participación en horas de entrenamiento (%)
5. Rotación de activo fijo (Veces)	5. Personas por proceso (Cifra o %)	5. Clientes perdidos / clientes totales (Cifra o %)	5. Participación en horas de desarrollo (%)
6. Periodo promedio de cobranzas (Días)	6. Tiempo de participación por persona (Cifra o %)	6. Reclamos resueltos / Total de reclamos (Cifra o %)	6. Gasto en I&D / gasto administrativo (%)
7. Margen de ventas(%)	7. Productos por periodo Nivel de Producción (Cifra)	7. Índice de retención de clientes (%)	7. Gasto en entrenamiento/ empleado (\$)
8. Margen Neto operativo (%)	8. Índice de despachos a tiempo (%)	8. Servicios entregados/ servicios programados a entregar (Cifra o %)	8. Gasto en entrenamiento/ gasto administrativo (%)

*Capitulo VII*

*Implantación*



## 7.0 PLAN DE IMPLANTACION

### 7.1 DESGLOSE ANALÍTICO

Esta técnica de implantación se basa en el establecimiento de objetivos del proyecto, se caracteriza por la obtención de resultados a menor plazo, más parciales, concretos y fáciles de controlar. Para realizar esto se establecerán subsistemas con objetivos operacionales que orienten la implantación, definiendo el grupo de actividades necesarias para lograrlos.

Dentro del plan de implantación se diseñan estrategias de ejecución que constituyen los factores claves para una implantación exitosa.

### 7.2 PROGRAMACIÓN

Dentro de esta etapa se especifica el orden y las fechas en las cuales se realizarán las actividades para implantar los procesos rediseñados.

### 7.3 ORGANIZACIÓN

Se especifica la estructura organizativa del equipo encargado de la implantación del rediseño propuesto; además se muestra las áreas y personal involucrado.

## 7.4 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

### 7.4.1 OBJETIVO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Dirigir cada acción necesaria para implantar el rediseño del macroproceso Reservas Internacionales en un período menor de 3 meses

### 7.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA IMPLANTACIÓN

#### PERSONAL.

Impartir al personal vinculado con el desarrollo del macroproceso la información relacionada con los cambios y la capacitación necesaria para ejecutarlo de manera óptima.

#### INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Actualizar los instrumentos administrativos de acuerdo a la nueva estructura organizativa ejecutora del macroproceso.

#### REQUERIMIENTOS INFORMATICOS.

Coordinar las actividades necesarias para la actualización de los requerimientos informáticos.

### REESTRUCTURACIÓN FÍSICA.

Coordinar el diseño de la nueva distribución física requerida de acuerdo a los cambios de unidades.

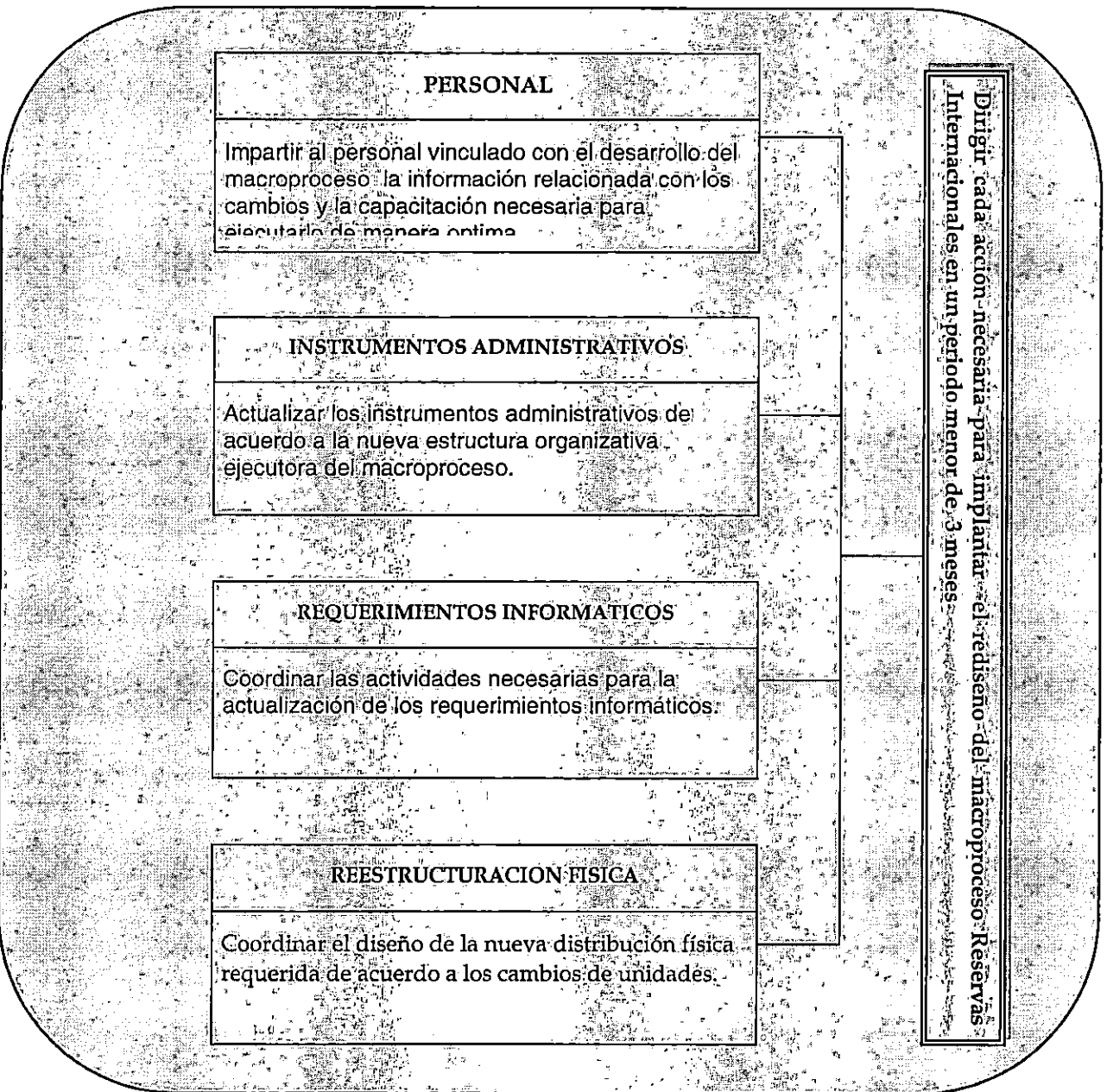


Figura 9. Desglose analítico de los objetivos

### 7.4.3 PAQUETES DE TRABAJO

- Análisis del rediseño propuesto
- Validación del rediseño

#### PERSONAL

- Divulgar al personal involucrado en la ejecución del macroproceso los cambios presentados en el rediseño.
- Integrar las funciones, responsabilidades y requerimientos del proceso Gestión de Financiamiento Externo al Departamento Administración de Reservas Internacionales.
- Inducción y Capacitación del personal

#### INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

- Actualización de los Manuales de Descripción de Puestos debido a la integración de funciones.
- Actualización de los Manuales de Organización
- Actualización de Instructivos

#### REQUERIMIENTOS INFORMATICOS

- Coordinar la actualización de accesos informáticos
- Traslado de información electrónica

### REESTRUCTURACIÓN FÍSICA.

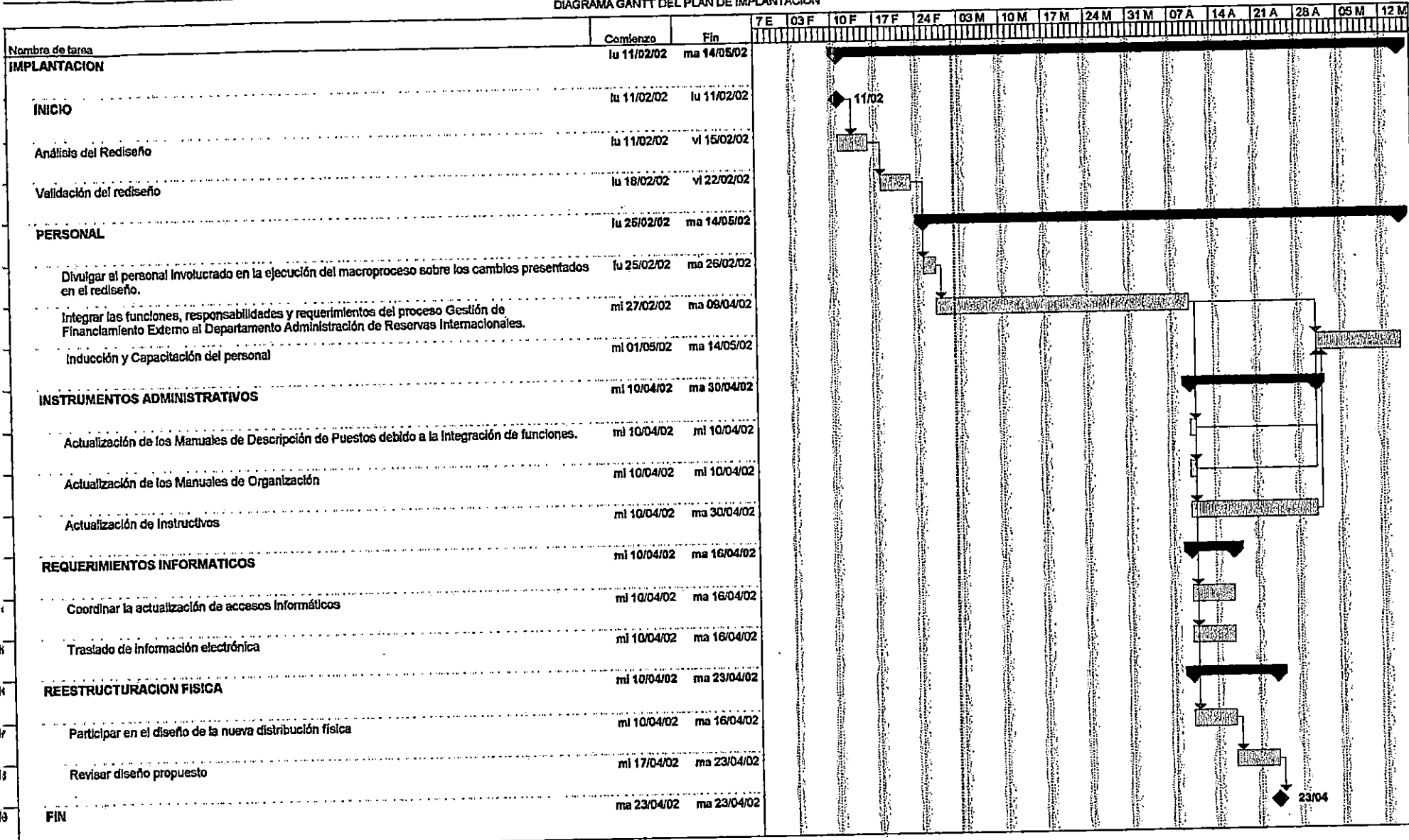
- Participar en el diseño de la nueva distribución física
- Revisar diseño propuesto

#### 7.4.4 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN.

- En la divulgación de los cambios contemplados en el rediseño se deben tomar en cuenta todos los niveles de la estructura organizativa del BCR.
- El programa de inducción y capacitación sobre la forma de ejecución de los procesos rediseñados deberá estructurarse de acuerdo a criterios de los jefes de los departamentos involucrados.
- El equipo de mejora de procesos será el encargado de coordinar la implantación del macroproceso rediseñado.
- El equipo de implantación esta formado por personal de los departamentos involucrados en la reestructuración funcional de la institución.
- La etapa de seguimiento y evaluación será desarrollada a través de la metodología de Mejora Continua.
- En el seguimiento y Evaluación de los cambios implantados en el macroproceso se debe desarrollar una metodología en la cual se vinculen los proyectos de inserción de mejoras en el área informática de acuerdo a los requerimientos o nuevas necesidades de los procesos debido a su dinámico entorno.

7.4.5 MATRIZ DE TIEMPOS		
No.	ACTIVIDADES	DURACIÓN(DIAS)
<b>INICIO</b>		
1	Análisis del Rediseño	5
2	Validación del rediseño	5
<b>PERSONAL</b>		
3	Divulgar al personal involucrado en la ejecución del macroproceso sobre los cambios presentados en el rediseño.	2
4	Integrar las funciones, responsabilidades y requerimientos del proceso Gestión de Financiamiento Externo al Departamento Administración de Reservas Internacionales.	30
5	Inducción y Capacitación del personal	10
<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
6	Actualización de los Manuales de Descripción de Puestos debido a la integración de funciones.	15
7	Actualización de los Manuales de Organización	15
8	Actualización de Instructivos	15
<b>REQUERIMIENTOS INFORMATICOS</b>		
9	Coordinar la actualización de accesos informáticos	5
10	Traslado de información electrónica	5
<b>REESTRUCTURACION FÍSICA</b>		
11	Participar en el diseño de la nueva distribución física	5
12	Revisar diseño propuesto	5

DIAGRAMA GANTT DEL PLAN DE IMPLANTACION



Proyecto: PLAN DE IMPLANTACION  
MACROPROCESO RESERVAS INTERNACIONALES



**7.4.6 MATRIZ DE SECUENCIAS**

No.	ACTIVIDADES	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INICIO</b>												
1	Análisis del Rediseño	■										
2	Validación del rediseño		■									
<b>PERSONAL</b>												
3	Divulgar al personal involucrado en la ejecución del macroproceso sobre los cambios presentados en el rediseño.			■								
4	Integrar las funciones, responsabilidades y requerimientos del proceso Gestión de Financiamiento Externo al Departamento Administración de Reservas Internacionales.				■	■	■	■	■	■	■	■
5	Inducción y Capacitación del personal											
<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS</b>												
6	Actualización de los Manuales de Descripción de Puestos debido a la integración de funciones.				■							
7	Actualización de los Manuales de Organización				■							
8	Actualización de Instructivos				■							
<b>REQUERIMIENTOS INFORMATICOS</b>												
9	Coordinar la actualización de accesos informáticos											
10	Traslado de información electrónica											
<b>REESTRUCTURACIÓN FÍSICA</b>												
11	Participar en el diseño de la nueva distribución física											■
12	Revisar diseño propuesto											



### 7.4.7 ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN

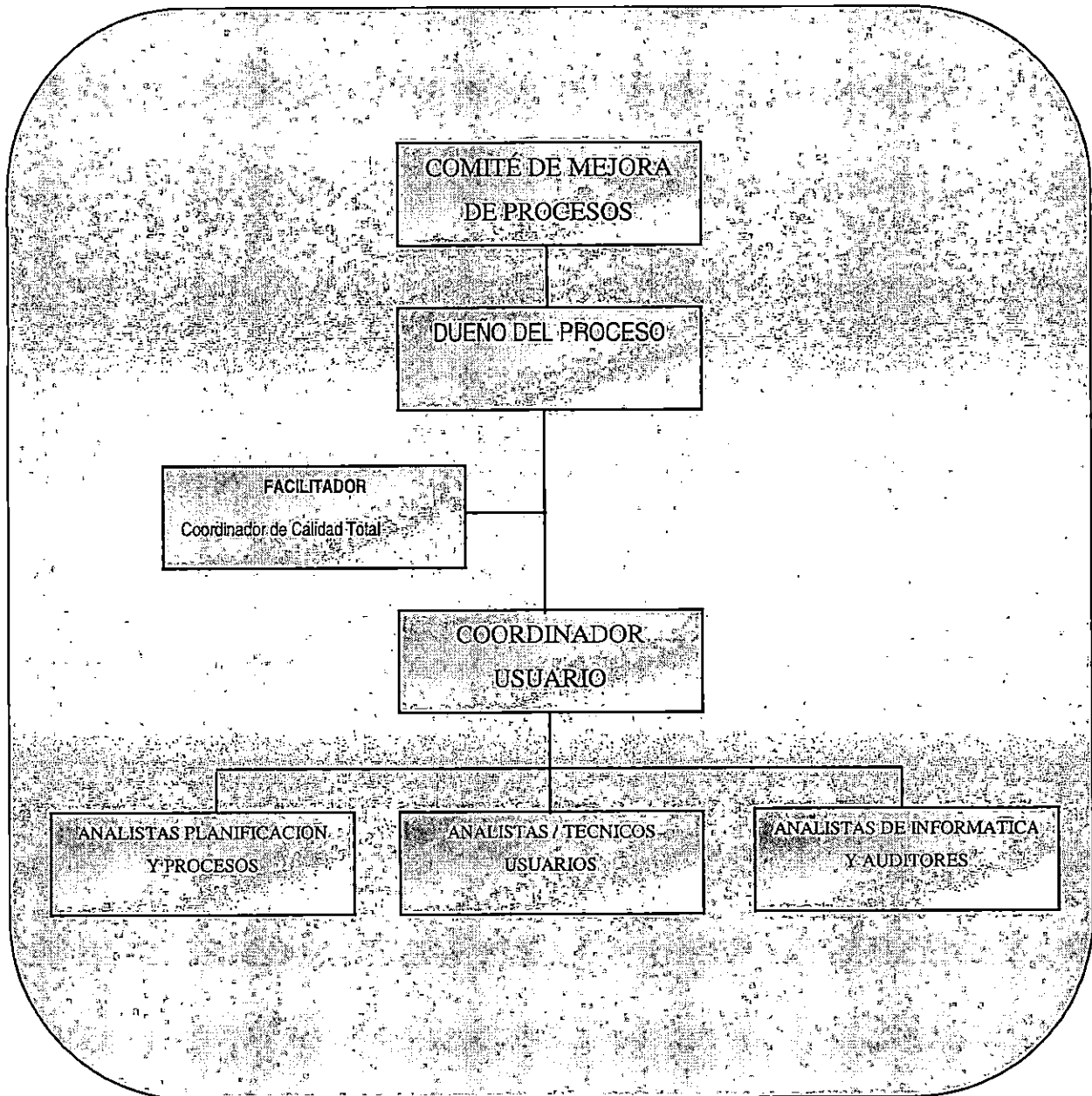


Figura 10. Estructura orgánica del equipo encargado de la implantación

#### **7.4.8 EQUIPO DE MEJORA DE PROCESOS**

##### **JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES, EXTERIOR Y PLANIFICACIÓN Y PROCESOS**

Son los miembros del equipo de mejora encargados de aprobar todos los cambios efectuados en los procesos, para su respectiva puesta en marcha.

##### **DUÑO DEL PROCESO**

Su principal función es dirigir al equipo de mejoramiento de los procesos para el rediseño, implementación y monitoreo de estos.

##### **ENLACES DE LOS PROCESOS**

Son las personas que sirven de nexo entre los miembros que participan directamente en el programa de mejoramiento de procesos y el personal operativo de los procesos.

##### **ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS (COORDINADOR DE LA MEP)**

Desarrollan todas las actividades relacionadas con la recolección, tabulación y análisis de la información obtenida de los procesos a rediseñar

##### **DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA**

Proporcionan soporte técnico para facilitar la ejecución de los nuevos procesos, mediante el uso de tecnología de información.

## AUDITORIA

Se encarga prácticamente de revisar hasta el mas mínimo detalle de los procesos rediseñados en los que se desarrollan operaciones contables y financieras.

## COORDINADOR DE CALIDAD TOTAL

Le da seguimiento a la filosofía de calidad total de la institución, a manera de garantizar una plena satisfacción de la relación cliente - proveedor; relación que implica considerar fundamentalmente las necesidades de los clientes.

## 7.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el propósito de conocer como está funcionando el proceso rediseñado, se debe mantener un monitoreo periódico de los nuevos procesos; para desarrollar este control se hará uso del Sistema de Indicadores de Gestión diseñado, en el cual se encuentran índices generales de eficiencia, efectividad y eficacia dentro de la perspectiva de procesos.

El equipo de mejoras será el encargado de diseñar un programa de mejora continua con el objetivo de mantener el macroproceso optimizado. Para facilitar esto, en cada proceso se debe contar con indicadores específicos. Una vez que el macroproceso cuente con estándares que reflejen su desempeño se deben realizar periódicamente mediciones y evaluaciones para analizarlos, esto servirá para determinar si se mantiene óptimo el nivel de desempeño o se le deben realizar ajustes.

## PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA

El programa debe constar de:

### 1. Indicadores de medición y desempeño (estándares).

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño que requiere el proceso o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente, mediante el sistema de indicadores diseñado.

Las actividades a seguir en este paso son:

- Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.

### Observaciones y recomendaciones generales

En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.

## 2. Períodos y fechas de las mediciones y evaluaciones.

El objetivo principal es programar las fechas para realizar las mediciones y evaluaciones de los procesos mejorados, es decir, elaborando el cronograma respectivo, y dar cumplimiento de manera completa. Para este caso se podrá hacer uso la técnica diagramas de Gantt o Pert.

## 3. Acciones correctivas (ajustes)

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

### Actividades

- Las actividades a realizar estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto.

Observaciones y recomendaciones generales:

- ☑ Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- ☑ A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.
- ☑ Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- ☑ La representación gráfica de los procesos y procedimientos por medio de las diferentes formas de modelado , ayuda a visualizar de una forma clara el flujo que sigue la información que es manejada en los diferentes procesos y procedimientos; algo que facilita el análisis de dichos procesos al realizar una nueva etapa de mejora continua dentro de los Macroprocesos del Banco Central de Reserva de El Salvador.
  
- ☑ La aplicación de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos, al Macroproceso Reservas Internacionales fortalecerá en gran manera la parte táctica y operativa de la realización de los diferentes procesos que lo conforman, esto aunado a la filosofía de Calidad total que rige la funcionalidad de las operaciones del Banco Central de Reserva forman una parte importante para la apertura hacia la administración en base a procesos.

- ☑ La simulación de los procesos utilizando Process Charter, representa una herramienta de gran soporte a la hora de tomar decisiones sobre la mejora de los procesos, pero el analista debe tener presente al realizar el rediseño de los procesos, la capacidad y comportamiento variable del recurso humano al proponer y evaluar las mejoras respectivas.
  
- ☑ La creación de un Manual de Procesos establecerá una base para la realización de los posibles cambios o mejoras propuestas en la etapa de rediseño; debido a que por su facilidad de uso, cualquier tipo de modificación está mas al alcance de los diferentes usuarios del proceso, ya que no se tiene que documentar nuevamente el proceso completo, sino solamente los procedimientos o actividades a mejorar.
  
- ☑ Para el nuevo rol del BCR, en el cual dejará de efectuar muchas de las actividades que realizaba antes de la entrada en vigencia de la LIM, es de suma importancia una operatividad mas eficiente de las funciones que se mantendrá efectuando, ya que muchas de estas funciones serán realizadas por otras entidades particulares, lo que lo ubicara en una posición de competidor comercial en la oferta de productos y/o servicios que anteriormente solamente las ofertaba el BCR.



- Al aplicar una Mejora de Procesos, no se debe orientar la implementación para la obtención de recursos o ganancias monetarias sin pensar en la respuesta del cliente y los agentes externos al percibir un cambio en la forma de operar del proceso; por lo que se recomienda orientar dichas mejoras a las exigencias que estos demuestren, ya que este tipo de procesos en los que el cliente está ligado directamente con ellos, se deben ver y analizar desde la perspectiva del cliente, pensando en el que se basa la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos.

## RECOMENDACIONES.

- Es de suma importancia que los diferentes departamentos que ejecutan los macroprocesos del Banco Central de Reserva, trabajen de manera conjunta con el Departamento de Planificación y Procesos, ya que esto facilitaría la tarea del mantenimiento de una mejora continua de los procesos, además de que se podrían retroalimentar sobre la información de los procedimientos que ejecutan.
  
- Un monitoreo constante de los procesos y procedimientos considerados como críticos durante la implementación de la metodología de Mejora de Procesos en el Macroproceso Reservas Internacionales, se constituirá en una herramienta esencial para mantener la Filosofía de Calidad Total, y no se caería en la mejora correctiva u ocasional de los procesos.
  
- El seguimiento al presente estudio sobre la implantación de la metodología de Priorización y Mejora de Procesos a los Macroprocesos del Banco Central de Reserva de El Salvador y la puesta en marcha de las propuestas presentadas representará un paso más hacia la administración en base a procesos que es lo que se busca alcanzar en el Banco Central de Reserva de El Salvador; para esto es de suma importancia el compromiso por parte de las autoridades del BCR y los departamentos ejecutores de los procesos hacia el cumplimiento de esta meta.

- Se recomienda tanto al departamento de Planificación y Procesos, como a las diferentes Gerencias del BCR, que los equipos de mejora se mantengan vigentes en su quehacer como monitores de los procesos siendo supervisados por los Concejos de Calidad, esto con el fin de mantener actualizados los cambios que sufran tanto los procesos como los procedimientos.
  
- Tomando como base las recomendaciones hechas en el rediseño, se sugiere la disminución de actividades de revisión y traslado de documentos, la mayoría de casos estas revisiones y transportes se hacen sobre documentos impresos, por lo que si resultan demasiado importantes para eliminarlas, se adopte el manejo de documentos utilizando tecnología informática como lo son los reportes en línea, los cuales disminuyen los traslados y revisiones físicas, ayudando a evitar la formación de cuellos de botella en diferentes puntos del procedimiento.

- ☑ Uno de los puntos muy importante para alcanzar el éxito en la ejecución de los procesos que son efectuados por un grupo de ejecutores, es el Facultamiento o empowerment, el cual ayuda a suplir la presencia física de uno de los encargados por otro, el cual ha sido autorizado previamente para realizar las funciones del compañero, se recomienda que los Departamentos de Administración de Reservas Internacionales y Exterior, adopten esta doctrina, lo que les ayudará a evitar demoras y ha establecer un mejor ambiente de trabajo.
  
- ☑ Se recomienda darle seguimiento a la metodología orientando esta vez su estudio hacia los clientes externos al Banco Central de Reserva de El Salvador, en los casos que el estudio lo requiera, ya que esto ayudará a profundizar mas el estudio y a darle otra perspectiva a la evaluación y rediseño, pronosticando leves cambios en los resultados, debido a que el fin o uso final de los productos o servicios que genera el BCR. Son utilizados para obtener los mismos resultados por las entidades tanto internas como externas al banco.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### LIBROS

- 📖 Manganelli, Raymond L. y Klein, Mark M. "Como Hacer Reingeniería".  
Primera edición, 1995. Editorial Norma, Colombia
- 📖 Manual de SCITOR PROCESS CHARTER ®, traducción en español por  
Moisés Antonio Ortiz Vázquez, San Salvador, El Salvador, 1998.
- 📖 Tucker, Michael, "Administración exitosa de procesos en una semana".  
México, Panorama Editorial, 1997
- 📖 Senn, James, "Sistemas de Información"  
México, McGraw Hill, 1997

### TESIS

- 📖 Cruz Vaquiz, José Luis., "Estudio de Priorización y Mejoramiento de procesos administrativos claves de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador", San Salvador, Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad de El Salvador, 1999.

- 📖 Henríquez López, Carmen Elena. "Aplicación del enfoque por procesos a las empresas de servicio de El Salvador". San Salvador, Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), 1996
- 📖 Montano Guandique, Silvia Esperanza., "Mecanización de la metodología de priorización y mejora de procesos", Tesis de Ingeniería de Sistemas Informáticos", Universidad de El Salvador, 1997.

## ENTREVISTAS

- 📖 Entrevistas con Analistas, ejecutores y Usuarios de los procesos.

## FOLLETERÍA

- 📖 "Sistema de Mejora de Procesos". Depto. Planificación y Procesos, BCR
- 📖 "Análisis y Mejora de Procesos". Internet
- 📖 "Modelación de Procesos". Internet.
- 📖 "Mapeo de Procesos". Internet.

## CHARLAS Y CAPACITACIONES

- 📖 Capacitaciones dirigidas a los equipos de mejora.  
Departamento de Planificación y Procesos

## GLOSARIO TÉCNICO

### A

---

- **ACTIVIDAD.** Es la unidad fundamental de un proceso, que por su naturaleza dinámica se presenta como verbo,
- **ANALISTA.** Es la persona encargada de realizar las actividades como la recolección, análisis y procesamiento de la información que se obtenga del proceso.

### B

---

- **BALANZA DE PAGOS.** Conjunto de cuentas que resumen las transacciones de un país con el resto del mundo.
- **BASE DE DATOS** Un conjunto autodescriptivo de registros integrados.
- **BENCHMARKING.** Tendencia administrativa y de mercadeo que motiva a las empresas a seguir los pasos de sus competidores líderes.
- **BDE:** Base de Datos Económica.
- **BLOOMBERG.** Sistema de Información Financiera.
- **BOLSA DE VALORES (STOCK EXCHANGE).** Un mercado central con existencia física en el que se emiten y comercian acciones comunes, en contraste a los mercados fuera de bolsa, que son electrónicos.

- BONO. Es un instrumento en el cual el emisor (deudor/ prestatario) promete pagar al prestamista/ inversionista la cantidad prestada más intereses durante un período especificado.
- BUNDESBANK O DEUTSCHE BUNDESBANK. Es el banco central de Alemania y una autoridad reglamentadora en la industria bancaria.

## C

---

- CALIDAD TOTAL. Es un proceso de perfeccionamiento, tanto en procedimientos y sistemas de gestión de las empresas como en la predisposición de las personas a manera de garantizar una plena satisfacción.
- CEMS: Cédulas de Estabilidad Monetaria (Títulos valores emitidos por el BCR)
- CIRI: Comité de Reservas Internacionales
- 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.
- CLIENTE EXTERNO. Son los que definitivamente se encuentran fuera de la empresa u organización.



- **CLIENTE INTERNO.** Un proceso es cliente de otro proceso. Es el compañero al que se le debe trasladar el flujo de trabajo para que le agregue valor.

## D

---

- **DESEMPEÑO:** Son los resultados que obtiene la organización en los niveles estratégicos, táctico y operativo.
- **DIVISAS.** Monedas extranjeras; todas las monedas distintas de la moneda nacional de un determinado país.
- **DOM:** Departamento de operaciones Monetarias

## E

---

- **EFFECTIVIDAD:** es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos; es decir la efectividad es el logro simultaneo de la Eficacia y la Eficiencia.
- **EFICACIA:** relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa.
- **EFICIENCIA:** relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos.
- **ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES:** Grandes caminos que nos permiten mejorar e innovar para lograr éxito en la misión.

- EQUIPO DE MEJORA DE PROCESOS. Es un grupo multidisciplinario de trabajadores de una 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

---

- FACTORES FUNDAMENTALES DE ÉXITO: Agentes y elementos indispensables para alcanzar el éxito.

I

---

- INDICADOR: Conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear.
- 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.

L

---

- LETES: US\$ Letras del Tesoro (Títulos valores emitidos por el estado).

M

---

- MACROPROCESOS. Son aquellos procesos que por su tamaño y magnitud involucran a todas las dependencias de una organización.

- MENSAJES SWIFT: Sistema Mundial de Telecomunicaciones Financieras Internacionales.
- METODOLOGÍA. Es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Una buena metodología es un itinerario que ayuda a llegar a donde se quiere ir. Con una buena metodología, siempre se sabe donde se empezó, hacia donde se va y hacia donde se está en el momento actual.
- MISIÓN. Razón de ser de una organización.

O

---

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Constituyen la descripción de los resultados relevantes que el Banco, espera alcanzar en un tiempo preestablecido en un plan. Por lo general en el mediano plazo.
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Son declaraciones de los resultados finales que se desean alcanzar dentro de un tiempo preestablecido en un plan (por lo general un año).

P

---

- PRODUCTO INTERNO BRUTO. El producto interno bruto (PIB) es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en la economía en un determinado período de tiempo (un trimestre o un año). El PIB es el indicador básico de la actividad económica.
- PMF: Programa Monetario y Financiero.

- **PRINCIPIOS DE CALIDAD:** Filosofía de trabajo orientada a propiciar el trabajo en equipo, la satisfacción de los clientes internos y externos y el mejoramiento de los procesos.
- **PROCESO.** Un conjunto de actividades que partiendo de uno o mas tipos de entradas, originan una salida o producto terminado que es de valor para el cliente.
- **PROCESOS INSTITUCIONALES:** Acciones permanentes que nos permiten generar los productos y servicios establecidos en la Misión.
- **PRODUCTO:** Resultados que se producirán con la ejecución de un determinado objetivo.
- **PROVEEDOR.** Personas o entidades externas al proceso que proporcionan "inputs" (entradas) en forma de materiales, información y/o ideas que se puede denominar insumos.

## R

---

- **RECURSOS:** Comprende los recursos financieros, físicos, tecnológicos e información.
- **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.
- RESERVAS INTERNACIONALES. Cantidad total de dinero base: oro, derechos especiales de giro, dólares de Estados Unidos y algunos tipos de divisas, utilizados en los pagos internacionales.
- RIN: Reservas Internacionales Netas

## S

---

- SCI: Sistema de Contabilidad Integrado.
- SINEDI: Sistema de Negociación Electrónica de Divisas.
- SINEF: Sistema de Información Económica y Financiera.
- SOV 2000: Sistema de Obligaciones a la Vista
- SUBPROCESOS. Son los procesos que forman parte de otros proceso llamados macroprocesos.

## U

---

- USUARIO: Clientes a los cuales se proporcionará los productos que se obtengan.

V

---

- VALORES INSTITUCIONALES: Son principios que orientan el pensamiento y actuación de las personas en el Banco, desarrollando la identificación y compromiso en el logro de la Misión Institucional.
- VISIÓN: Cómo deseamos ser en el futuro.



## INDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1 LEY DE INTEGRACIÓN MONETARIA
- ANEXO 2 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS
- ANEXO 3 CRITERIOS PARA PRIORIZACIÓN
- ANEXO 4 CHARLAS PARA INDUCCIÓN A ENLACES
- ANEXO 5 MODELACIÓN DE PROCESOS
- ANEXO 6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
- ANEXO 7 RESULTADO DE ENTREVISTA A ENLACES
- ANEXO 8 ENCUESTAS, CUESTIONARIOS



Ley de integración 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 la 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.

#### CONSTITUCIÓN 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 de Reserva de El Salvador* 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.

#### REMUNERACIÓN 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 de Reserva de El Salvador* 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 de Reserva de El Salvador* 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 de Reserva de El Salvador* 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 REGULARIZACIÓN

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 de Reserva de El Salvador* 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 de Reserva de El Salvador* emitirá las normas técnicas respectivas para la aplicación de este artículo.

#### REQUERIMIENTO DE ACTIVOS LÍQUIDOS

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 par 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 de Reserva de El Salvador* 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

VICEPRESIDENTE

## Anexo #2

# Técnicas para análisis de procesos

### 1. Calidad Total

La calidad ha sido definida como "La totalidad de aquellas características de una entidad, que determinan su capacidad para satisfacer exigencias especificadas o implícitas". El grado de éxito sólo puede ser juzgado a través de la confianza o juicio del cliente o usuario de la entidad. Para contribuir a la confianza del cliente, la calidad puede ser asegurada mediante un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas.

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. En la Calidad Total dos aspectos deben ser considerados:

- **La orientación a las personas**, que implica la realización de un trabajo bien hecho, asumiendo cada individuo plena responsabilidad y autonomía por sus aportes. Cada miembro de la organización es garante de la calidad recibida y del proceso añadido que le compete y, en esto debe existir ética para responsabilizarse plenamente por el trabajo realizado. La gestión de calidad conlleva a una gran participación del personal en la información de gestión de la empresa y en la retroalimentación de su desempeño. El espíritu de trabajo en equipo, la capacidad de autocontrol de su propio trabajo, el conocimiento claro de las necesidades de los clientes, los procesos de trabajo que le competen, las metas a alcanzar, los estándares de calidad requeridos, la información periódica sobre los resultados del trabajo y el nivel de satisfacción de los clientes, entre otros aspectos son CALIDAD TOTAL.
- **Orientado a los procesos**, donde la estructura organizacional debe funcionar como un conjunto de redes de trabajo interrelacionadas de prestaciones y donde el esfuerzo principal de perfeccionamiento se concentra en los procesos y procedimientos de trabajo, considerándolos bajo un pensamiento sistémico (proveedores, insumos, actividades, productos y/o servicios - resultados -, clientes).

El logro de la Calidad Total dentro de la organización significa obtener dos tipos de beneficios:

1. **Tangibles**, tales como el mejoramiento en el funcionamiento de la dependencia y de sus resultados al reducir las quejas y el reprocesamiento, reducción en los costos de operación, reducción de gastos, mejora en los tiempos de trabajo y entrega de productos, mejor uso de equipos e instalaciones y disminución de errores humanos.

2. **Intangibles**, que se reflejan en el clima laboral de la organización al mejorar las comunicaciones y la coordinación del trabajo, la motivación entre las personas y la creación de un espíritu de equipo de solidaridad.

NO PODEMOS MEJORAR EL RESULTADO SINO MEJORAMOS EL PROCESO.

**CALIDAD TOTAL ES FILOSOFÍA, ES FORMA DE TRABAJAR, ES FORMA DE PENSAR, DEPENDE DE CADA UNO DE NOSOTROS TRABAJAR ASÍ, PERO FUNDAMENTALMENTE, ES RESPONSABILIDAD DE TODOS.**

## 2. Reingeniería

**Definición:**

REVISIÓN FUNDAMENTAL Y EL REDISEÑO RADICAL DE PROCESOS PARA ALCANZAR MEJORAS ESPECTACULARES EN MEDIDAS CRITICAS Y



CONTEMPORÁNEAS DE RENDIMIENTO TALES COMO COSTOS, CALIDAD, SERVICIO Y RAPIDEZ.

- Revisión Fundamental: preguntarse ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿por qué lo hacemos en esa forma?; para descubrir ¿qué debe hacer la empresa? y ¿cómo debe hacerlo?; mensaje: Olvidarse de lo que es y Concentrarse en lo que debe ser.
- Rediseño Radical: no efectuar cambios superficiales, reinventar el negocio, conduce a repensar, reinventar el proceso, imaginarlo como sería con nuevos o diferentes sistemas u operaciones.
- Cambios espectaculares: no hacer mejoras marginales, implica cambios en el contenido de trabajo de los diversos cargos y la manera de realizarlo.

Reingeniería es empezar nuevamente, significa dejar de hacer lo que se está haciendo, ENTENDER EL PROPÓSITO ORIGINAL (NO DEFORMADO) del proceso e inventar una nueva forma de hacer las cosas.

Un proceso **Rediseñado** tiene las siguientes características:

1. Varios oficios se combinan en uno.
2. Los trabajadores toman decisiones.
3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.(Linealidad versus simultáneo).
4. Los procesos tienen múltiples versiones (cubrir opciones).

5. El trabajo se realiza en el sitio razonable.
6. Se reducen las verificaciones y los controles.
7. La conciliación se minimiza: reducir los puntos de contacto externo o flujo de información.
8. Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto: integración.
9. Prevalecen operaciones híbridas, centralizadas, descentralizadas (mecanización).

#### LA REINGENIERÍA DE PROCESOS "NO ES":

- **Automatización**, aunque se apoya bastante en Tecnología de Informática, esta se utiliza como herramienta y facilitador.
- **Reorganización o reducción de tamaño (downsizing)**, la reingeniería busca hacer más con menos, la compresión da como resultado hacer menos con menos.
- **Reestructuración**, los problemas de las empresas no se originan por mala estructura sino por malos procesos. La burocracia originada por las estructuras se debe a que los procesos están fragmentados por lo que se crean niveles de supervisión y revisión, con la Reingeniería los procesos se integran nuevamente y por lo tanto, se elimina la burocracia.

- **Calidad Total**, comparten mucho de los principios, como es la orientación al cliente y el énfasis en los procesos. Sin embargo, la Reingeniería rompe con los paradigmas y reglas en vigor, para diseñar nuevos procesos partiendo de cero.

### 3. Rediseño de procesos

El 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.

El rediseño del proceso, se debe realizar fundamentándose en ciertos principios de calidad que se detallan a continuación:

- Se debe rediseñar en función del cliente (ver el proceso del final hacia el principio).
- Se deben eliminar las actividades que no generen valor para el cliente.
- Se deben eliminar las actividades repetitivas.
- Se le debe dar un orden natural y no lineal, al flujo de trabajo.
- Se debe buscar la concentración de actividades.

## 4. Mejora continua

Los programas de mejora continua tienen como objetivo mantener el proceso optimizado en alto grado de desempeño. Para lograr este objetivo se deben realizar periódicamente mediciones y evaluaciones que se comparan contra los estándares o indicadores de medición y desempeño definidos al momento de la implementación del nuevo proceso o del rediseño del mismo, esta comparación y análisis servirá para determinar si se mantiene óptimo el nivel de desempeño o se le deben realizar ajustes.

El programa consta de:

1. Indicadores de medición y desempeño (estándares).
2. Períodos y fechas de las mediciones y evaluaciones.
3. Acciones correctivas (ajustes).

La mejora continua se puede aplicar desde varios ángulos:

Desde el trabajador o puesto de trabajo:

Son las mejoras continuas que cada trabajador puede realizar en su puesto y en la forma de realizar su trabajo, es el enfoque denominado Kaizen.

Desde el proceso:

Es la implementación de un Programa de Mejora Continua para cada proceso optimizado, que incluya los componentes mencionados anteriormente.

Desde el cliente:

Hoy en día el cliente exige la mejor calidad en el producto y el servicio, por lo que las empresas no deben contentarse o conformarse con la calidad de hoy, ya que pueden ser víctimas de la incompetencia del mañana.

## 5. Benchmarking

Benchmarking, contramarcas o comparación competitiva es un punto de referencia mediante el cual se juzga o mide el desempeño.

En otras palabras el Proceso de Benchmarking (PB) se puede entender como la definición de los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas que efectúan en otros procesos similares a los nuestros, para comprender lo que hacen y utilizar esta experiencia para desarrollar los procesos de nuestra institución.

Los pasos iniciales para el PB son:

- Determinar las características de lo que se debe comparar.

- Determinar las organizaciones de las que se recolectarán datos.
- Recolectar y analizar los datos.
- Determinar el mejor de su clase.

Para convertirse en el mejor se tiene que: **conocerse a sí mismo, conocer sus fortalezas y limitaciones; reconocer y comprender las organizaciones líderes del área en la que se espera alcanzar la excelencia; utilizar los mejores procesos existentes y construir sobre estos procesos para crear otros aún mejores.**

El proceso de Benchmarking, es útil para conocerse a sí mismo, conocer la competencia, definir los mejores procesos e integrarlos en su organización. El PB también define las actividades que necesitan cambio con el objeto de mejorar su proceso de manera que este alcance esos estándares de calidad.

### **¿ Por qué utilizar el Benchmarking?**

Las dos razones principales para utilizar el PB son la fijación de metas y desarrollo del proceso. Toda persona, proceso y organización necesita metas por las cuales luchar, sin estas, la vida nos ofrece poco y nos ahogamos en un mar de confusión. Todos deseamos mejorar, a nadie le gusta ser como el promedio.

En el pasado las metas generalmente estaban basadas en el desempeño previo de la organización o del proceso. El PB nos proporciona una forma de descubrir y comprender los métodos que pueden aplicarse a su proceso para realizar mejoramientos trascendentes. Este es un valor exclusivo del PB, que no

solo le indica lo bueno que necesita y puede llegar a ser, sino que también le muestra como cambiar su proceso para llegar hasta allá.

## 6. 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.



## Anexo #3

### Criterios para la priorización de productos

CRITERIO	SIGNIFICADO
ÁREAS DE NEGOCIO	El producto y/o servicio representa una nueva área de negocio para la institución, para la cual se espera recibir ingresos por su venta
PARTICIPACIÓN	Es un insumo principal para el desarrollo de otro proceso
DISTRIBUCIÓN	Producto relativamente con mayor número de clientes
IMPACTO	Nivel de impacto si el producto deja de hacerse
TOMA DE DECISIÓN	El producto contribuye directamente a la toma de decisiones
CONTRIBUCIÓN	El producto contribuye a lograr el objetivo del proceso

#### CRITERIOS DE SELECCION DE PROCESOS A TRABAJAR

- PROCESOS DE MAYOR IMPACTO (RAZON DE SER)
- PROCESOS CON PROBLEMAS CRITICOS (DISFUNCIONAL)
- PROCESOS SELECCIONADOS POR LA ADMINISTRACION SUPERIOR
- PROCESOS CON MAYOR POSIBILIDAD DE EXITO (VIABLE)



Charla para inducción a enlaces

**INDUCCIÓN A ENLACES**

**DEFINICIÓN Y REPRESENTACIÓN DE PROCESOS**

**DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS**


**CONCEPTO DE PROCESOS**

- Insumo/proveedor
- Transformación-Agregar valor
- Actividades que consumen recursos de la organización (personal, equipo)
- Productos/clientes

Es un conjunto de actividades que transforman y agregan valor a un insumo y lo entregan como productos a los clientes del proceso

**CRITERIOS PARA DEFINICION DE PROCESOS**


☛ **CON BASE AL CLIENTE**  
SERVICIOS  
PUBLICIDAD, DISEÑO,  
ASESORÍA.



**INVESTIGACIÓN**  
Las necesidades particulares del cliente determinan el proceso

**CRITERIOS PARA DEFINICION DE PROCESOS**

☛ **CON BASE AL INSUMO**  
EXTRACCIÓN  
Carbón. minería




**CAPTACIÓN Y REGISTRO DISFI**  
El tratamiento de los insumos en el objetivo primordial del proceso

**CRITERIOS PARA DEFINICION DE PROCESOS**

☛ **POR AREA GEOGRAFICA**  
MERCADOS REGIONALES  
EJEMPLO: PROCESOS DE DISTRIBUCION

**SEGURIDAD**  
La efectividad del proceso se puede ver afectada por la ubicación física de los clientes



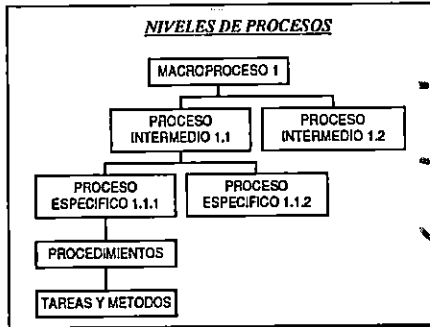
**CLASES DE PROCESOS**

**1** **POR SU TAMAÑO Y ALCANCE**

- MACROPROCESOS
- PROCESOS

**2** **POR SU CONTRIBUCION A LA EMPRESA**

- SUSTANTIVOS
- COMPLEMENTARIOS



**INTERRELACIONES ENTRE PROCESOS**

- SECUENCIALES
- PARALELOS
- INDEPENDIENTES

**VALOR AGREGADO**

- Para el cliente: necesidades y expectativas **ATENDIDAS**
- Para la empresa: resultados contribuyen el funcionamiento y/o desarrollo de la empresa.
- Diferencia entre el producto y el insumo.

**Análisis de procesos**

- Definición del objetivo, alcance e interrelaciones del proceso
- Identificación de productos y necesidades de los clientes
- Determinación de la secuencia de actividades.
- Definición de los insumos/proveedores
- Crítica de la funcionalidad del proceso.

**TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS**

• ¿Cual es el propósito del proceso?

PROCESO A

**TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS**

• Cuales son las características principales del proceso.(periodicidad, oportunidad, ejecutores, recursos tecnológicos, condiciones especiales)

### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

× ¿Cuales son los productos del proceso?



### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

× ¿Cuales son los insumos al proceso?



### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

× ¿Es consistente el propósito del proceso con sus insumos y salidas?



PROPOSITO DEL PROCESO

### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

× ¿Cual es el origen de los insumos?



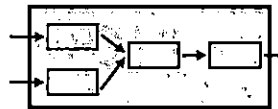
### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

× ¿Cual es el destino de los productos?



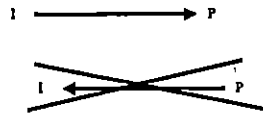
### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

× Cuales son las actividades que permiten llegar de los insumos a los productos.



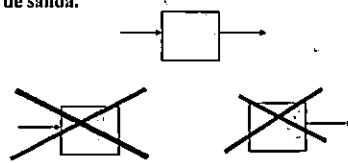
### TIPS PARA REPRESENTAR PROCESOS

X El flujo de proceso debe dirigirse SIEMPRE de los insumos al producto.



### TÉCNICA DEL FLUJO DE PROCESOS

X Todo proceso o actividad interna debe tener al menos un flujo de entrada y otro de salida.



### SIMBOLOGÍA

⊙PROVEEDORES

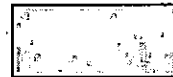


→ ⊙INSUMOS

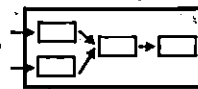


### SIMBOLOGIA

⊙PROCESO



⊙SECUENCIA INTERNA DE ACTIVIDADES O PROCESOS



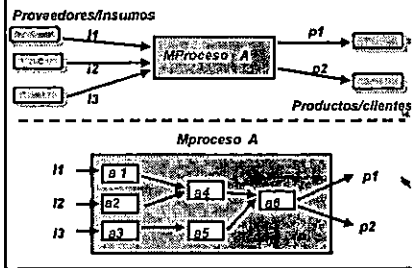
### SIMBOLOGIA

⊙PRODUCTOS



⊙CLIENTES

### DIAGRAMAS DE PROCESOS



# Modelación de procesos

### QUÉ ES MODELACIÓN DE PROCESOS?

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

#### **Modelar procesos.**

La Modelación es la técnica más efectiva para comunicar y entender ideas complejas.

La Modelación de Procesos permite observar un proceso en profundidad, entenderlo y quizás lo más importante, comunicarlo a otros.

El objetivo de modelar es producir una abstracción de un proceso (modelo) que sirve como una base para el detalle y la especificación de los mismos. El modelo de proceso nos permite comprender qué actividades, las dependencias entre las actividades, y las reglas (humanos, habilidades de sistemas de información) son necesarias para el proceso.

Hay tres enfoques para modelar procesos: basado en comunicaciones, basado en objetos, y basado en actividades.

- **Modelo basado en comunicaciones.**

Este tipo de modelo representa una acción basada sobre la comunicación entre cliente y servidor. Esta comunicación consiste en cuatro fases: pedir, negociar, realizar, y aceptar.

- **Modelo basado en objetos.**

Este modelo está enfocado sobre objetos que son creados, modificados y usados durante el proceso.

- **Modelo basado sobre actividades.**

Este modelo esta basado sobre la división del proceso en tareas ordenadas según las dependencias entre ellas.

## **IMPORTANCIA DE HACER UN MAPEO DE PROCESOS**

### **Porqué es necesaria la modelación?**

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

## **CÓMO SE HACE?**

### **ACTIVIDADES**

Son los bloques fundamentales de un diagrama de Modelación.

Actividad: Es una acción o serie de acciones que tienen el propósito de:

- ... crear o convertir algo.

- ... es un proceso o una función o una tarea específica,
- ... ocurre en un tiempo definido
- ... produce resultados concretos y medibles.

**... es un proceso o una función o una tarea específica,**

Para poder discutir algo, es necesario que le demos un nombre. En Modelación de Procesos es aún más importante que la definamos.

- Definir tiene la fórmula: verbo + sustantivo
- Las buenas definiciones no necesariamente son largas; sí deben ser muy precisas.
- Los verbos utilizados deben ser verbos activos. Al leer el verbo, el lector debe tener una idea muy clara de la actividad.

**... ocurre en un tiempo definido.**

- No existen actividades sin tiempo (instantáneas)
- Algún tiempo debe transcurrir entre el inicio y fin de una actividad.
- Este tiempo puede ser largo o muy corto (procesos automáticos).

Una actividad normalmente consume también energía:

1. Física
2. Mecánica
3. Eléctrica

**... produce resultados concretos y medibles.**



- Toda actividad debe producir algo
- Actividades que no produzcan nada son candidatas a eliminarse
- Los resultados deben ser claramente medibles y estables

## **PASOS PREVIOS A LA PREPARACIÓN DE UN PROYECTO DE MODELACIÓN DE PROCESOS**

### **Personas**

- Una sola persona no debe modelar un proceso.
- Cuando una sola persona modela, tiende a limitar el modelo a su personal punto de vista y esto minimiza las oportunidades de mejoras y cambios al proceso.
- Los mejores Modelos se logran con grupos de personas reducidos pero que tienen una perspectiva muy amplia y real de los procesos actuales.
- Para lograr los mejores resultados los grupos de modelación deben incluir personas de diferentes departamentos, con puntos de vista diferentes.

### **Modelos**

- Es conveniente establecer algunos estándares antes de principiar.
- Dos modelos son generalmente los que pueden hacerse:
  1. El actual
  2. El futuro
- Se recomienda iniciar por el actual (tener cuidado de no hacer el actual idealizado).
- Lo anterior ocurre cuando no participan los verdaderos ejecutores.

- Para lograr buenos resultados es indispensable que el modelo actual sea lo más apegado a la realidad.

### **Documentación crítica**

Para lograr buenos modelos, es necesario, antes de principiar, desarrollar la documentación crítica:

- Propósito del modelo (Objetivo)
- Alcances del modelo
- Enfoque, puntos de vista

Aunque estos tres aspectos pueden ser ligeramente modificados durante el proceso de modelación, no se recomienda hacerlo, ya que constituyen la base de todo el Proyecto.

### **Propósito, objetivos**

- No debe hacerse Modelación sin objetivos claramente definidos
- Algunos componentes de estos objetivos deben ser:
  1. ¿ Por qué debe hacerse la modelación de este Proceso ?
  2. ¿ Para qué servirá este Modelo ?
  3. ¿ Quién o quiénes utilizarán este Modelo ?
- Cuando los objetivos o propósitos son claramente definidos, eso permite a los modeladores permanecer bien enfocados en el trabajo.
- Cuando los objetivos no son claramente definidos, el grupo de modeladores se pierde con mucha facilidad y con mucha frecuencia.

## **Alcances**

- Es indispensable definir las fronteras del Modelo antes de principiar
- Si el alcance del modelo no se define, nunca se sabrá cuando la modelación ya está terminada.
- El alcance tiene dos componentes:
  1. Fronteras
  2. Profundidad (nivel de detalle)
- La mayoría de los Proyectos de Modelación que fallan es porque no se define claramente el alcance o porque se define éste en forma muy poco realista o práctica.
- Todo el tiempo que se asigne a definir claramente el alcance del modelo es un tiempo que se verá recompensado posteriormente (relación 1:5).

## **Enfoque, puntos de vista**

- Un sólo punto de vista debe permitirse cuando se está modelando un proceso.
- El punto de vista debe escogerse con mucho cuidado, basado principalmente para que responda a los objetivos.
- Si se permiten diferentes puntos de vista, se corre el riesgo de llegar a la parálisis de análisis.
- Al adentrarse en la técnica de Modelación de Procesos se irá descubriendo que un proceso puede analizarse desde diferentes puntos de vista; al concluir se puede escoger el mejor modelo.

Para llevar a cabo este paso del diagnóstico " Mapeo de Procesos", fue necesario la asesoría de las personas que están en contacto directo con los procesos, ya que son quienes saben la forma actual como opera cada proceso.

Se hizo necesaria la documentación de los procesos como se ejecutan actualmente desde el nivel cero ó nivel institucional hasta el nivel de procedimientos de cada proceso.

En la modelación de los macroprocesos se utilizará un Modelo Integrado de Procesos el cual se basa en un sistema jerárquico donde cada diagrama representa un proceso necesario para el Macroproceso, en un grado de detalle específico. Los procesos se subdividen en diagramas que siguen en niveles inferiores hasta un grado de detalle necesario. Las flechas representan la relación entre los procesos; también considera la relación con los clientes y proveedores internos y externos. Se realiza con los procesos anteriores y siguientes. El proceso anterior (proveedor) respectivo entrega un resultado al siguiente proceso (cliente).

Empezando con el macroproceso se subdividen los procesos en subprocesos hasta el grado de detalle de procedimiento, la unidad menor se llama actividad.

En esta representación se emplean formatos validados por el Departamento de Planificación y Procesos. Para el diseño de estos diagramas y formatos se han considerado los siguientes criterios:

- Cada diagrama del tercer al quinto nivel debe ser dividido de 3 a 8 subprocesos.
- En el último nivel (procedimientos), se debe detallar hasta actividades, de esta manera se le permite cierta flexibilidad al usuario para realizar el procedimiento.

- En el último nivel se debe considerar el facultamiento o empowerment.
- Elaborar los procedimientos orientados a procesos
- Los apartados en los formatos deben sean claros, concisos y realizables.
- Definir las normas como guías de actuación.
- Describir con base en la secuencia de los procesos o procedimientos.
- La descripción de cada paso debe de iniciar con la acción del verbo en tiempo presente

## 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”.

- Un proceso es una serie de actividades que toman un insumo y lo transforman para crear un producto.
- Es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor.

- Conjunto de actividades que partiendo de uno o más tipos de entradas, origina una salida o producto que es de valor para el cliente.
- Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este 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:**

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

#### **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.

### Interrelaciones

Las interrelaciones entre los procesos pueden ser:

**PROCESOS SECUENCIALES**: Son los procesos que se desarrollan uno después de otro, conservan una secuencia de precedencia. Significa que los resultados de un proceso se requieren para iniciar otro proceso.

**PROCESOS PARALELOS**: Son los procesos que se ejecutan en forma simultánea, cuyos resultados son necesarios para que inicie otro proceso.

**PROCESOS INDEPENDIENTES**: Son los procesos que se desarrollan y relacionan con una sola dependencia, es decir no dependen de otro proceso.

### Componentes del Proceso:

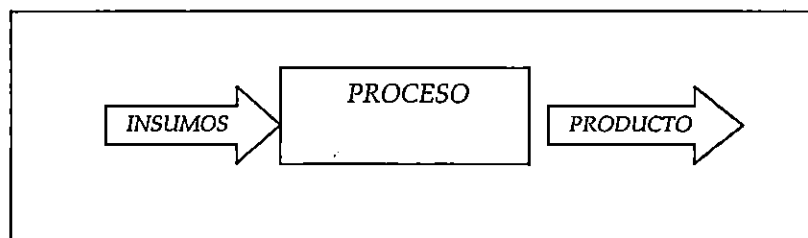


Figura # 1 Componentes del proceso

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 y almacenajes.

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.

#### **Clasificación de los Clientes:**

##### 1. 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.

##### 2. 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.

#### **PRINCIPIOS PARA EL ÉXITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS**

No es posible hacer un gran esfuerzo para mejorar todos los procesos al mismo tiempo y, por lo tanto se deben seleccionar los procesos apropiados a los cuales aplicar la energía y los esfuerzos, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Probar, elegir y desarrollar herramientas y técnicas de mejora que se ajusten a la cultura empresarial.
- Cultivar la capacidad y confianza de las personas que hacen la mejora.

- Demostrar la propia habilidad ante los compañeros y jefes.
- Obtener la confianza y apoyo del equipo de alta dirección en los métodos y técnicas en el manejo de procesos.

## ¿QUE TAN BIEN FUNCIONAN LOS PROCESOS?

Una administración exitosa de procesos requiere el cumplimiento de un gran número de responsabilidades y tareas. El agrupamiento siguiente es una forma de asignar estos a los diferentes papeles y personas:

- ✓ **Patrocinador del proceso:** proporciona los fondos y los demás recursos para hacer que el proceso ocurra. Es responsable de :
  - Decidir para que sirve el proceso: el propósito
  - Convenir en los beneficios que se debería entregar a los participantes.
  - Supervisar el impacto que modifica que los cambios en un proceso tendrán sobre los demás relacionados
  - Establecer metas de mejora.
- ✓ **Propietario del proceso:** La persona que "más conoce del proceso" es fundamental para su administración exitosa. Por lo general es el responsable de asegurar que el proceso alcance su propósito. Es responsable de:
  - Convenir el propósito, el alcance y beneficios con el patrocinador.
  - Diseñar el proceso (con el resto del equipo).
  - Establecer y convenir los aportes y resultados con los clientes y proveedores del proceso.

- Administrar el proyecto desde su introducción inicial y cambios subsecuentes.
  - Proporcionar la capacitación, herramientas y técnicas a quienes participan en el
  - Asegurar que el proceso se relacione con eficiencia y suavidad con los demás procesos(hacia arriba, hacia abajo y a los lados).
- ✓ Operarios del Sistema: Son las personas que hacen el trabajo. Sus responsabilidades son:
- Hacer que el proceso funcione como se pretende.
  - Aplicar todas sus habilidades y experiencia al trabajo.
  - Apegarse a las políticas y reglas que se combinaron con el titular del proceso.
  - Consolidar los datos de medición en información a la gerencia, mostrando que el proceso mejora, empeora o permanece igual.

Para poder saber cuáles son los beneficios esperados del proceso se tiene que hacer los siguientes cuestionamientos:

- ¿En realidad para qué es este proceso?
- ¿Qué ocurriría si se dejara de hacer?
- ¿Qué beneficios debe entregar a los clientes y proveedores?
- ¿Los beneficios están equilibrados?

## MEDIDAS E INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS.

### CONCEPTO:

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. Existen muchas variables a medir, por lo tanto se deben limitar los requerimientos a unas pocas de carácter crítico para todo el proceso.

Existen tres medidas principales del proceso, que son:

### EFFECTIVIDAD:

El grado hasta el cual los outputs del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Un sinónimo de efectividad es **CALIDAD**.

Efectividad es tener el output apropiado, en el lugar apropiado y en el momento apropiado, la efectividad tiene impacto sobre el cliente.

La efectividad relaciona las necesidades y expectativas del cliente con las características de los productos y/o servicios:

- Apariencia
- Puntualidad
- Exactitud
- Rendimiento
- Confiabilidad

- Posibilidad de uso
- Durabilidad
- Comprensión
- Adaptabilidad

Ejemplos de indicadores:

- % de envíos actualizados en X tiempo.
- % de reportes, cuadros y gráficas generadas en X tiempo.
- % de reportes, cuadros y gráficas rechazadas por algún motivo en X tiempo.
- % de atraso en relación a la fecha de entrega de la información.
- % de anticipo en relación a la fecha de entrega de la información.

Etc.

### **EFICIENCIA:**

El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio es la búsqueda de la efectividad.

La productividad es una medida de eficiencia.

Se debe contar por lo menos con dos medidas de eficiencia, relacionadas con el costo y con el tiempo: costo / beneficio (costo por envío procesado) y tiempo (horas por envío procesado).

Algunas medidas típicas de eficiencia son:

- Tiempo de procesamiento
- Recursos gastados p/unidad de output
- Tiempo de esperas
- Tiempo de ciclo

- Tiempo con valor agregado
- Tiempo sin valor agregado

Ejemplos de indicadores:

- Tiempo con valor agregado vrs. tiempo sin valor agregado.
- % de errores dentro del proceso.
- % de tiempo utilizado en reprocesos o repetición de tareas.
- Costo de cada envío procesado.
- Tiempo máximo desde la recepción del insumo hasta su actualización.

### **ADAPTABILIDAD:**

La calidad básica abarca la satisfacción de los requerimientos del cliente. Sin embargo, para muchos clientes de hoy lo suficientemente bueno ya ha dejado de ser suficientemente bueno. Las empresas deben exceder las necesidades y expectativas del cliente, por medio de:

- Ajustarse y adaptarse a las expectativas del cliente.
- Mejorar continuamente el proceso.
- Poder responder a necesidades específicas del cliente.

Medidas:

- Tiempo promedio de proceso de lo específico vrs. tiempo promedio de proceso de lo estándar.
- Cantidad de requerimientos especiales.

Ejemplos de indicadores:

- % de requerimientos especiales atendidos.
- % de solicitudes especiales no atendidas.

- Tiempo de respuesta en los requerimientos especiales atendidos.

## PERSONAS Y DOCUMENTACIÓN.

Esta etapa pretende demostrar que existe mucho en la administración de un proceso que simplemente saber como funcionaría, por lo que se debe considerar:

### Equilibrar control, autonomía y apoyo.

#### Trabajo y Proceso

Anteriormente se consideraba que la ventaja competitiva y el valor agregado llegaban en el diseño del proceso (manufactura o servicio), dejando un espacio nulo para que las personas utilizaran su iniciativa y creatividad. Hoy los procesos ya no se perciben como limitantes, sino como una forma de liberar la creatividad y talento de las personas, ya que generalmente es de ellas de donde proviene el valor agregado.

#### Control y Facultar

Facultar: significa compartir el poder y la responsabilidad.

Uno de los secretos del éxito de un proceso es encontrar el equilibrio adecuado entre controlar a las personas y al proceso, mantener la integridad de la empresa, liberar la creatividad y el talento de las personas que operan el proceso.

El equilibrio depende de la complejidad del proceso, la experiencia y habilidad del equipo del mismo y los riesgos que pueda tolerar la empresa u organización.

#### Documentar el proceso.

Los Flujogramas son forma sencilla y eficaz de describir los procesos, ya que muestra el flujo del trabajo de un proceso y las relaciones entre las diferentes actividades y el orden. Los flujogramas son aceptados por las normas internacionales ISO 9000 como

una forma alternativa de describir la producción, instalación, servicio, que afectan directamente la calidad.

### Tipos de Flujogramas.

#### Flujograma lineales, simples o secuenciales

Muestra la secuencia principal del trabajo y como desarrollar uno.

#### Flujograma de Transformación

El Flujograma muestra que le ocurre a los objetos o entidades sobre los que actúa o que el proceso transforma.

#### Flujograma de Diagramas

Muestra Donde se realizan las actividades o subprocesos en un flujograma de diagrama que utiliza un plano de oficina, taller, etc.

#### Flujograma de Entradas y Salidas

Siguen lo que ocurre con el trabajo. Las entradas aparecen en la izquierda del flujograma y las salidas a la derecha. (Ver figura #2)

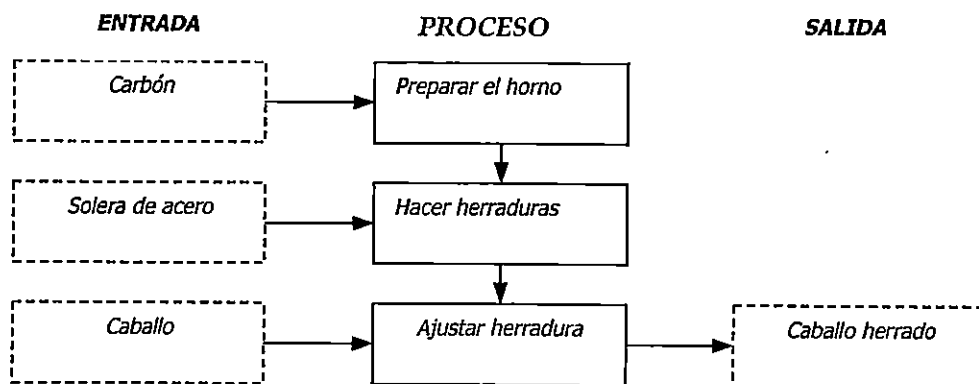


Figura #2 Flujograma de entradas y salidas



### Características:

- ✓ Identifica con claridad las entradas y salidas y cuando se les utiliza o crea.
- ✓ Indica cuando es posible tomar decisiones.

### Símbolos y Convenciones.

No existe un símbolo universal para cada ocasión, cuando se elige uno se debe tener presente al público, nivel de complejidad y convenciones y normas de la organización donde se utilizaran.

### Metodología de la investigación

Para la recopilación de la información y el desarrollo del diagnóstico se recurrió a fuentes primarias y secundarias

**Fuentes secundarias:** Las fuentes secundarias consultadas fueron Tesis, libros, Internet, Intranet - BCR, Base de datos de documentación existente de procesos, etc.

**Fuentes primarias:** Las fuentes de información primaria la constituye las personas que participan en el desarrollo de los procesos analizados. En este tipo de fuente se incluyen los jefes de departamento y principalmente los enlaces, que son las personas que son el nexo entre los miembros que participan en el programa de mejoramiento de procesos y el personal operativo del proceso.

La recolección de la información se hizo por medio de los siguientes instrumentos:

- Encuestas a clientes de los procesos.
- Encuestas a proveedores de los procesos.
- Encuestas a los ejecutores de los procesos.
- Entrevistas con los enlaces.
- Observación directa.

**DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN.**

**I. Universo:**

La población universo se conformo por todas las personas que el enlace identifico ya sea como clientes y proveedores prioritarios; por lo tanto, se estableció de esta manera un constituido por las personas que están relacionadas con los productos principales del proceso, el cual se distribuyo de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	PRODUCTO	UNIVERSO
Departamento de Financiamiento Externo	Asesoría y asistencia técnica al Ministerio de Hacienda sobre colocación de LETES US\$.	JEFES DE DEPARTAMENTO, ENLACES, PROVEEDORES Y CLIENTES
	Asesoría y asistencia técnica para la colocación de deuda del gobierno e instituciones autónomas en los mercados financieros internacionales.	
	Elaboración de cifras estadísticas del financiamiento externo del sector privado y líneas de crédito de los bancos nacionales.	
	Elaboración de cifras estadísticas del financiamiento externo del BCR y sector público.	
Departamento Administración de Reservas Internacionales	Políticas de inversiones y de bancos corresponsales	
	Flujo de divisas realizado y proyectado	
	Reporte de principales tasas de intereses internacionales	
	Informe diario de mercados globales	
	Plan de inversión mensual	
	Plan de inversión semanal	
	Requerimientos de compra y venta de instrumentos y traslado de fondos	
Departamento del Exterior	Pagos y Transferencias de Fondos al Extranjero	
	Captación de Fondos de Prestamos y Donaciones y Colocación de Títulos	
	Registro Contable de Operaciones	

Tabla #2 Departamento - Productos - Universo

## II. Muestra:

Dado que el análisis del entorno comprende la recolección de información de los procesos por parte de los clientes, proveedores y ejecutores de los mismos. Se determino que el tipo de muestreo más conveniente a utilizar es el muestreo dirigido o intencional.

Por ser la población o universo bastante pequeña no se calculo el tamaño de la muestra, ya que se tomo el total del universo para realizar las encuestas.

## *Tipo de evaluación para el diagnóstico de los procesos*

Un modelo a seguir es aquel en el que básicamente se lleva a cabo un diagnostico de la situación actual de la gestión de los procesos de la empresa y, por ello, es principalmente analítico y no prescriptivo. El análisis de la gestión global de la empresa arroja como resultado un listado de fortalezas y áreas de mejoramiento, debiendo por medio de un análisis de estas ultimas, en el sentido de buscar las mejores prácticas para su solución. En esta etapa no se define la solución, sólo se muestra dónde están las debilidades y en las propuestas de mejora se definen las soluciones.

Para desarrollar este análisis, se divide este gran sistema de procesos que es la empresa, en una serie de ámbitos generales en los cuales se realizan las actividades de la empresa..

El siguiente paso es definir que criterios de evaluación se tomaran en cuenta Los criterios de evaluación siguen los lineamientos de los principios de administración moderna de la calidad. Estos principios están incluidos en los criterios del Modelo de Gestión de Calidad Moderna como también en parte en las normas ISO-9000/2000.

Para que la evaluación tenga una descripción más exacta de la organización se sugiere que sea realizada por agentes externos a la empresa. Una vez realizada la evaluación, se obtiene una apreciación más global de la empresa lo cual permite entregar una lista de verificación más precisa. Promedie los resultados u observe tendencias. Una vez evaluado, se sugiere observar el resultado, especialmente aquellos de baja ponderación, analizar causas, planificar actividades de mejora e implantarlas.

El diagnostico de los procesos se puede llevar a cabo utilizando dos enfoques que se complementan para realizar un diagnostico completo:

- *Diagnostico Estratégico.* Es en este diagnostico en el que se evalúa el proceso de una forma general tomando como parámetro principal, el entorno dentro del cual se desarrolla el proceso, llámese entorno a entidades como clientes, proveedores, ejecutores, área en la que se realiza, tecnología, etc.

- **Diagnostico Operativo.** Este se puede decir que es un diagnostico detallado en el cual se evalúan los factores propios que rigen la forma en que se lleva a cabo el proceso como lo son: tiempos de ejecución, numero de actividades, personal involucrado, flujo de información y todas las actividades que implican el uso de los recursos necesarios para la realización del proceso.

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.**

Se puede considerar como un análisis integrado de aquellos procesos denominados críticos en la organización ya que son los que contribuyen de manera significativa al desarrollo del objetivo del negocio. Este análisis incluye la evaluación de: Estructura, tecnología, pero sobre todo y de manera mas general se evalúa la contribución estratégica de los procesos críticos al desarrollo y al cumplimiento de los objetivos del negocio.

Se evalúan los procesos definidos como críticos desde el punto de vista de productividad, contribución y rentabilidad.

### **Escenarios para el diagnóstico de los procesos.**

El análisis y diagnóstico de la situación actual del Macroproceso Reservas Internacionales, se lleva a cabo utilizando el método de la caja negra, en el cual se representan las entradas o insumos al proceso entregado por los proveedores;

estos son transformados dentro del proceso por los ejecutores de este; para entregar a los clientes un producto o servicio.

Siguiendo la metodología de la caja negra, se analizan tres escenarios diferentes dentro del diagnostico:

1. Escenario **PROVEEDOR-EJECUTOR. (E-1)**
2. Escenario **EJECUTOR. (E-2)**
3. Escenario **EJECUTOR-CLIENTE. (E-3)**

En la figura #1, se muestran estos tres escenarios.

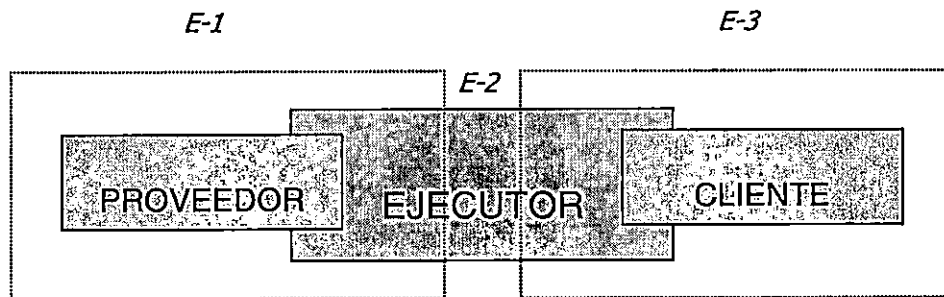


Figura #1 Caja Negra. Proveedor-Ejecutor-Cliente.

Esta forma de analizar y diagnosticar (diagnostico estratégico, como se dijo anteriormente), cumple con los requerimientos exigidos dentro de la Metodología de Priorización y Mejora de Procesos, en la cual se debe analizar todo escenario tomando como centro del análisis al cliente.

A continuación explicaremos la forma en que se lleva a cabo el análisis en cada escenario.

## **PROVEEDOR- EJECUTOR.**

En este escenario el ejecutor toma el rol de cliente, ya que es quien recibe el insumo del proveedor (es decir es el cliente del proveedor). Se realizaron dos encuestas de satisfacción una para proveedor y otra para ejecutor. En la encuesta para proveedor (siempre teniendo en cuenta la orientación a la satisfacción del cliente), este toma el punto de vista del ejecutor; es decir, responde la encuesta según las necesidades del ejecutor en cuanto al insumo. La encuesta para ejecutor tiene los mismos ítem, y es en esta que se ratifican las respuestas para proveedor, ya que se pone de manifiesto en que puntos coinciden los dos en términos de exigencias del insumo; como se puede ver el proveedor debe saber que tanto satisface al ejecutor con el insumo que le esta entregando.

## **EJECUTOR.**

En el escenario en el cual se analiza al ejecutor, se toma a este y a la forma como realiza el proceso como el universo en estudio. Se analizan puntos importantes dentro de la metodología como lo son la forma en que realiza las actividades referentes al proceso, la identificación de los ejecutores con las actividades, los recursos que se utilizan para la culminación del proceso y la obtención del producto; así como la evaluación del entorno que rige la forma de ejecutar los procesos dentro de cada departamento.



Para llevar a cabo esta recolección de datos se tomo como modelo una entrevista individual de tipo semi-estructurada. Como se puede ver, esta forma de evaluación difiere un poco de lo que es estar orientado al cliente; pero sirve como soporte para identificar las posibles áreas de mejora de acuerdo a los resultados que se obtienen por medio de las encuestas de satisfacción a clientes y proveedores.

#### **PROVEEDOR-CLIENTE.**

En este escenario se tiene bien definido quien es el cliente y este recibe su propio calificativo, ya que es quien recibe el producto final que se obtiene del proceso. Se realizaron dos encuestas de satisfacción como en el escenario proveedor-ejecutor una para ejecutor y otra para cliente. En la encuesta para ejecutor (siempre teniendo en cuenta la orientación a la satisfacción del cliente), este toma el punto de vista del cliente; es decir, responde la encuesta según las necesidades del cliente en cuanto al producto. La encuesta para cliente tiene los mismos ítem, y es en esta que se ratifican las respuestas de la encuesta para ejecutor, ya que se pone de manifiesto en que puntos coinciden los dos en términos de exigencias del producto; como se puede ver el ejecutor debe saber que tanto satisface al cliente con el producto que le esta entregando.

Para desarrollar el análisis descrito anteriormente, se examina este gran sistema de procesos, bajo tres perspectivas o ámbitos generales en los cuales se

realizan las actividades del BCR; y a partir de las cuales se puede analizar de forma integrada la institución. Para esto se diseñaron las encuestas y entrevistas con preguntas que indagaban en las siguientes áreas.

#### **PERSPECTIVA DE CALIDAD**

Esta cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por parámetros de calidad.

#### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

En esta se identifican los indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la institución, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes.

#### **PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN.**

Esta perspectiva se refiere a los indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que

asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima laboral propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

## Anexo #7

# Resultado de entrevista a enlaces

### 1. Proceso Inversiones

#### PROCESOS

##### TITULARIDAD Y DEFINICIÓN DEL PROCESO

- No existe el nombramiento de una persona titular que se considere dueña del proceso; sin embargo se tiene claro quienes realizan cada actividad del proceso, todo el personal del depto. de Administración de Reservas Internacionales trabaja en equipo, conocen sus responsabilidades y la de los demás.
- No existe documentación actualizada la cual describa las entradas, salidas, transformación y elementos que permiten y rigen el funcionamiento del proceso.

##### PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS

###### Subproceso Administración de Reservas Directas

- Propuesta de Inversión Mensual y Semanal
- Investigación Previa, Negociación y Ejecución de la Inversión.
- Proyección Mensual y Semanal del Flujo de Caja

## **Subproceso Administración de Reservas Contratadas**

- Provisión de Intereses

## **PROCEDIMIENTOS PROPIOS DE OTRA UNIDAD**

- Actualización y Evaluación de la Política de Corresponsales (Depto. del Exterior)
- RIN Líquida (Estadística Monetaria)
- Pago de Bloomberg (Depto. de Adquisición y Contratación)

## **DEMORAS EN EL PROCESO**

- Conciliación Mensual: en esta actividad no se utiliza ningún sistema mecanizado, el ARIN debería realizarla ya que efectúa la Conciliación Diaria
- Módulo de Inversiones: Es un sistema bajo ambiente Windows vinculado con el sistema contable, se encuentra un poco obsoleto.
- Procedimiento: Control de Administradores y Custodio (Administración de Reservas Contratadas)

## **INNOVACIÓN**

### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

- No se han establecido.

### **TECNOLOGÍA.**

- Sistema que proporciona información económica financiera internacional: Bloomberg.

- Sistema del BCR que proporciona información sobre las operaciones de los administradores de Fondos: ARIN
- Internet

#### **MEDICIONES DE RESULTADOS**

- Se mide el rendimiento alcanzado en la administración de la cartera de inversiones de las reservas internacionales.
- No se cuenta con metodología para evaluar indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad sobre el funcionamiento del proceso.
- No se mide la satisfacción de los clientes.

#### **MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

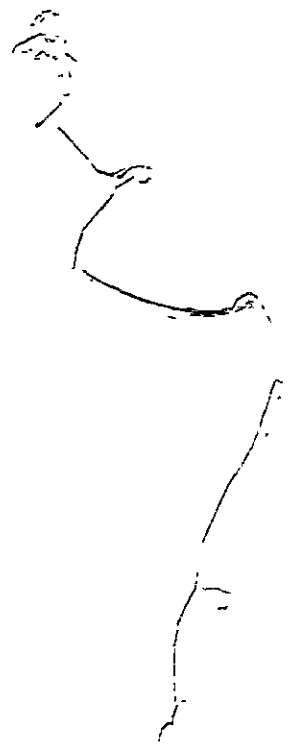
- Plan de Acción del BCR
- Sistema de Medición del desempeño del BCR
- No se cuenta con índices de desempeño

#### **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

En el contrato de administradores de fondos y Custodio está establecido que estos tienen que brindar programas de capacitación al personal del departamento de Administración de Reservas Internacionales

#### **PROGRAMAS DE TRABAJO**

Actualmente se están implementando.



## **CARGA DE TRABAJO**

No está bien equilibrada, la mayor parte de las actividades se concentran en los especialistas.

## **COMPETENCIA**

Actualmente en el país no se encuentran instituciones que brinden este servicio; aunque se puede despertar el interés de otros bancos nacionales; sin embargo debido a la estructura funcional y tecnológica adquirida con la experiencia, cuenta con estándares exigidos mundialmente que le proporcionan una significativa ventaja competitiva

## **CALIDAD**

### **MÉTODOS DE GESTIÓN CON LOS PROVEEDORES**

Los Administradores de Fondos y custodio capacitan al personal del departamento para el optimizar el empleo de los recursos que proporcionan. Existe una participación directa de los administradores de fondos y Custodio en el proceso de inversiones, en la cual estos proporcionan información sobre las operaciones realizadas y el proceso registra, controla y efectúa reclamos si es necesario.

### **MÉTODOS DE GESTIÓN CON LOS CLIENTES**

- Existe mucha retroalimentación en el proceso, los resultados son presentados y evaluados por el CIRI y las autoridades del BCR
- Se conoce la satisfacción de los clientes; pero no existen indicadores para medirla.



## 2. Proceso Gestión de Financiamiento Externo

### PROCESOS

#### TITULARIDAD Y DEFINICIÓN DEL PROCESO

- Para algunos procesos hay definidos personas titulares para el desarrollo de los mismos, las cuales aceptan las responsabilidades y entienden la utilización de las herramientas y técnicas para el desarrollo del proceso. Además, hay que hacer énfasis que todo el personal del departamento trabaja en equipo.
- Existen métodos específicos para la ejecución de los procesos, pero no se dispone de documentación actualizada en la cual se describa el flujo, las entradas, salidas, transformación y elementos que permiten y rigen el funcionamiento del proceso.

#### PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS

- Elaboración de bases de las subastas o términos de referencia para la emisión de Bonos.
- Evaluación de ofertas técnicas y económicas.
- Hoja de trámites con cuadro de resultados de colocación LETES US\$

#### DEMORAS EN EL PROCESO

- Módulo de deuda externa pública: Es un sistema el cual proporciona información no acorde a las necesidades, ya que hay que generar reportes manualmente.

- La publicación de decretos legislativos y acuerdos se tardan demasiado tiempo para la publicación en el diario oficial, lo cual repercute en la falta de agilización del proceso.
- Algunas autorizaciones afectan directamente el desarrollo normal de las actividades de los procesos.

### **MEDICIONES DE RESULTADOS**

- No se cuenta con metodología para evaluar indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad sobre el funcionamiento de los procesos.

## **INNOVACIÓN**

### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.**

No se han establecido.

### **TECNOLOGÍA.**

La infraestructura tecnológica con que dispone el Departamento de Financiamiento Externo es:

- Bloomberg: Sistema de Información Económica Financiera que proporciona datos específicos como:
  1. Seguimiento a indicadores financieros.
  2. Calificaciones de instituciones financieras.
  3. Cifras estadísticas, etc

- Internet.
- Módulo de deuda externa.

## **MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

- Plan de Acción del BCR
- Sistema de Medición del desempeño del BCR

## **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

- Se poseen programas de capacitación para los empleados pero estos no se cumplen a plenitud.

## **PROGRAMAS DE TRABAJO**

- El Departamento de Financiamiento Externo no posee métodos para establecer planes de trabajo (diario, semanal y mensual)

## **CARGAS DE TRABAJO**

- Para la mayoría de los procesos es adecuada la distribución de cargas de trabajo asignado a cada uno de los participantes del proceso.

## **COMPETENCIA**

- Actualmente en el país no se encuentran instituciones que brinden este servicio; aunque se puede despertar el interés de otros bancos nacionales; sin embargo debido a la estructura funcional y tecnológica adquirida con la experiencia,

cuenta con estándares exigidos mundialmente que le proporcionan una significativa ventaja competitiva.

## CALIDAD

### **COMPROMISO DE LAS AUTORIDADES PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD**

- La Dirección, Gerencia y Jefatura realizan hechos concretos que logran demostrar que está comprometida a la implementación de nuevos cambios hacia una Gestión de Calidad

### **MÉTODOS DE GESTIÓN CON LOS CLIENTES**

- Existe mucha retroalimentación en el proceso, los resultados son presentados y evaluados por el CIRI y las autoridades del BCR.
- La información y datos que se obtienen de los clientes se utilizan para mejorar la calidad de los productos y/o servicios que desarrolla el departamento de Financiamiento Externo.

### **NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

- No se conoce el nivel de satisfacción de los clientes.
- No se dispone de métodos para incorporar los requerimientos y expectativas de los clientes.

### 3. Proceso Pagos Externos

#### PROCESOS

##### TITULARIDAD Y DEFINICIÓN DEL PROCESO

- Se tienen definidos los cargos y responsabilidades de cada ejecutor del departamento, no se tienen definidos propietarios de los procesos, más aun se tienen definidas las personas que realizan las actividades y cada cual se identifica con un determinado proceso, porque realiza muchas actividades o la totalidad de estas durante su ejecución.
- Los métodos para realizar los procesos y procedimientos, ya están establecidos, pero se han vuelto obsoletos ya que la documentación data de aproximadamente 3 años; por lo tanto se realizan las actividades de acuerdo a las bases sobre la experiencia que se tiene.

##### PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS

De acuerdo a la entrevista con el Depto. Y a la matriz insumo-proceso-producto en la cual se relacionan los productos priorizados con los procesos y los insumos necesarios para su ejecución, se pueden determinar como procedimientos críticos a los siguientes procedimientos:

- Envío de mensaje SWIFT.
- Registro y control contable.
- Recepción de mensaje SWIFT.

## DEMORAS EN EL PROCESO

Según la información recabada en las encuestas de satisfacción se considera la oportunidad del resultado de los procesos como un factor importante para las operaciones que le prosiguen; pero el procedimiento que genera mayor número de quejas y es reconocido por los ejecutores como procedimiento en el cual falta agilización en la entrega de resultados es REGISTRO Y CONTROL CONTABLE.

## MEDICIONES DE RESULTADOS

- No se cuenta con metodología para evaluar indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad sobre el funcionamiento de los procesos.
- Los resultados son medidos de acuerdo a la satisfacción del cliente.
- Otra forma de medir eficiencia dentro de los procedimientos son los mismos sistemas de ejecución de los procedimientos, ya que en estos queda evidencia estadística que permite evaluar resultados en un determinado momento.

## INNOVACIÓN

### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

No se han establecido, solamente se conocen objetivos que persigue el departamento.

### TECNOLOGÍA.

La infraestructura tecnológica con que dispone el Departamento de Pagos Externos es:

- Bloomberg: Sistema de Información Económica Financiera que proporciona datos específicos como:
  1. Seguimiento a indicadores financieros.
  2. Calificaciones de instituciones financieras.
  3. Cifras estadísticas, etc.
- Internet.
- SWIFT: es un Sistema Mundial de Telecomunicaciones Financieras Internacionales, el cual se utiliza para el recibo y envío de confirmaciones y solicitudes de transacciones entre entidades financieras.
- TELEX: es otro sistema de envío y recepción de confirmación y solicitudes de transacciones pero que es menos seguro y confidencial que el SWIFT, por lo que esta casi obsoleto.
- SISTEMA ELECTRÓNICO DE CUENTAS: sistema que permite acceder a las cuentas bancarias de entidades financieras internacionales(ejemplo CITIBANK).

## **MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

- Plan de Acción del BCR
- Sistema de Medición del desempeño del BCR

## **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

- Se poseen programas de capacitación para los empleados, hay un plan que se elabora anualmente.

## **PROGRAMAS DE TRABAJO**

- No se tienen programas de trabajo, únicamente se da seguimiento al plan de acción y a otros documentos en los que se establecen metas y responsabilidades.

## **CARGAS DE TRABAJO**

- Se considera que la carga de trabajo esta acorde al conocimiento del proceso de los ejecutores, considerándose la carga de trabajo como adecuada.

## **CALIDAD**

### **COMPROMISO DE LAS AUTORIDADES PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD**

- La Dirección, Gerencia y Jefatura realizan hechos concretos que logran demostrar que está comprometida a la implementación de nuevos cambios hacia una Gestión de Calidad

### **MÉTODOS DE GESTIÓN CON LOS CLIENTES**

- No se tiene métodos de gestión estructurados, pero debido a la facilidad y conocimiento del cliente se puede afirmar que a pesar de que son necesarios los métodos de gestión no se consideran indispensables.

### **NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

- El cliente se muestra satisfecho de los resultados entregados por el Depto. A pesar de ciertos retrasos, pero en general se considera aceptable el nivel de satisfacción del cliente.



# Anexo # 8



## GUÍA PARA CONSTESTAR LA ENCUESTA A CLIENTES DE LOS 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 y 4-¿Para qué lo utiliza?	5. Características mas importantes del producto	6. ¿Por qué no le satisfacen las características?	7-Nivel de Satisfacción de Característica:	8-Recomendaciones para mejorar el producto.
			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	
			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	

¿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: _____
--------------------------------	---------------	--------------

**CARACTERISTICAS:**  
**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.

## GUÍA PARA CONSTESTAR LA ENCUESTA A EJECUTORES DE LOS PROCESOS.

**ENFOQUE DE ENCUESTA:** La presente encuesta requiere que el entrevistado adopte el punto de vista del cliente del 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. **Ejecutor:** El DOP anotará el nombre del ejecutor del proceso (Unidad Orgánica o institución).
3. **Producto y/o servicio:** En esta casilla el DOP colocará el nombre de los productos o servicios del proceso a evaluar.
4. **¿Para qué lo utiliza el cliente?:** El ejecutor anotará el uso que el producto o servicio le brinda a su cliente.
5. **Características más importantes del producto:** Liste las características que considere que debe de tener el producto que recibe su cliente. Agregue "LS" si Le Satisface y "NS" si No le Satisface a su cliente.
6. **¿Por qué no le satisfacen las características?:** Explique el "porque" cree que no le satisfacen al cliente 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 del cliente a cerca 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 los posibles requerimientos de su cliente para mejorar el producto o servicio que él recibe.
9. **Producto y/o servicio:** Escriba el nombre de los productos nuevos que el cliente esperaría recibir de su proceso.
10. **¿Para qué lo necesitaría?:** 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 el cliente requeriría del nuevo producto principalmente las referidas a contenido y periodicidad.

**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 A EJECUTORES DEL PROCESO

1-Nombre del proceso:

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

2-Ejecutor:

3-Producto y/o servicio y 4-¿Para qué lo utiliza el cliente?	5. Características más importantes del producto	6. ¿Por qué no le satisfacen las características?	7 Nivel de Satisfacción de Característica.	8- Recomendaciones para mejorar el producto
			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	
			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	

¿Qué nuevos servicios o productos requiere el cliente de este proceso?

9-Producto y/o servicio.	10-¿Para qué lo necesitaría?	11- Características que requiere del nuevo producto.

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

**CARACTERISTICAS:**

**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.

## GUÍA PARA CONSTESTAR LA ENCUESTA A EJECUTOR DE LOS PROCESOS.

**ENFOQUE DE ENCUESTA:** La presente encuesta requiere que el entrevistado adopte el punto de vista de cliente del insumo.

1. **Nombre del Proceso:** El DOP escribirá el nombre del proceso que recibe el insumo, al cual se desea evaluar el nivel de satisfacción.
2. **Ejecutor:** El DOP anotará el nombre del ejecutor del proceso (Unidad Orgánica, institución, u otro proceso definido) que recibe los insumos.
3. **Insumo y/o Servicio:** En esta casilla el DOP colocará el nombre de los insumos o servicios que recibe el proceso.
4. **¿Para qué lo utiliza?:** Anote el uso que le da al insumo o servicio.
5. **Características más importantes del insumo:** Liste las características que debe de tener el insumo 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 insumo; representando la menor satisfacción con el número 1 y la mayor satisfacción con el número 5.
8. **Recomendaciones para mejorar el insumo:** Anote su requerimiento para mejorar el insumo o servicio que recibe.
9. **Insumos y/o servicios:** Escriba el nombre de los nuevos insumos que espera recibir para ejecutar su proceso.
10. **¿Para qué lo necesita?:** Anote las justificaciones que respalde la necesidad de la elaboración del nuevo insumo para su proceso.
11. **Características que requiere del nuevo insumo.** Escriba las principales características que requiere del nuevo insumo principalmente las referidas a contenido y periodicidad.

## ENCUESTA A EJECUTOR DEL PROCESO

1-Nombre del proceso:

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

2-Ejecutor:

3-Insumo y/o servicio y 4-¿Para qué lo utiliza?	5- Características más importantes del insumo	6- ¿Por qué no le satisfacen las características?	7- Nivel de Satisfacción de Característica:	8- Recomendaciones para mejorar el insumo.
			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	
			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	

¿Qué nuevos servicios o insumos requiere para desarrollar de mejor manera este proceso?

9-Insumos y/o servicio.	10-¿Para qué lo necesita?	11- Características que requiere del nuevo insumo.

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**CARACTERISTICAS:****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.

## GUÍA PARA CONSTESTAR LA ENCUESTA A PROVEEDORES DE LOS PROCESOS.

**ENFOQUE DE ENCUESTA:** La presente encuesta requiere que el proveedor adopte el punto de vista del ejecutor del proceso como cliente que recibe el insumo en estudio.

1. **Nombre del Proceso:** El DOP escribirá el nombre del proceso que recibe el insumo al cual se desea medir el nivel de satisfacción.
2. **Proveedor:** El DOP anotará el nombre del proveedor del proceso (Unidad Orgánica, institución u otro proceso identificado).
3. **Insumo y/o servicio:** En esta casilla, el DOP colocará el nombre de los insumos o servicios que recibe el proceso a evaluar.
4. **¿Para qué lo utiliza el ejecutor?:** El proveedor anotará el uso que el insumo o servicio le brinda al ejecutor del proceso.
5. **Características más importantes del insumo:** Liste las características que considere que debe de tener el insumo que recibe el ejecutor del proceso. Agregue "LS" si Le Satisface y "NS" si cree que No le Satisface al ejecutor.
6. **¿Por qué no le satisfacen las características?:** Explique el "porque" cree que no le satisfacen al ejecutor las características marcadas con "NS" en la respuesta a la pregunta 5.
7. **Nivel de Satisfacción de Características:** Evalúe en la escala del 1 al 5 que se muestra, el nivel de satisfacción del ejecutor a cerca de las características del insumo; representando la menor satisfacción con el número 1 y la mayor satisfacción con el número 5.
8. **Recomendaciones para mejorar el insumo:** Anote los posibles requerimientos del ejecutor del proceso para mejorar el insumo o servicio que él recibe.
9. **Insumo y/o servicio:** Escriba el nombre de los nuevos insumos que el ejecutor del proceso esperaría recibir de usted.
10. **¿Para qué lo necesitaría?:** Anote las justificaciones que respalde la necesidad de la elaboración del nuevo insumo.
11. **Características que requiere del nuevo insumo.** Escriba las principales características que el ejecutor requeriría del nuevo insumo, principalmente las referidas a contenido y periodicidad.

## ENCUESTA A PROVEEDOR DEL PROCESO

1-Nombre del proceso:

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

2-Proveedor:

3-Insumo y/o servicio y 4.¿Para qué lo utiliza el ejecutor?	5. Características más importantes del insumo	6. ¿Por qué no le satisfacen las características?	7.Nivel de Satisfacción de Característica.	8-Recomendaciones para mejorar el insumo
			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	
			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	

¿Qué nuevos insumos o servicios requiere el ejecutor del proceso?

9-Insumo y/o servicio	10-¿Para qué lo necesitaría?	11-Características que requiere del nuevo insumo.

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

**CARACTERISTICAS:**  
**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.



## **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTAL DIRIGIDA A ENLACES**

### **OBJETIVO.**

Conocer los métodos o acciones sistemáticas que el Departamento pone en práctica para alcanzar los objetivos establecidos.

1. ¿La Dirección, Gerencia o Jefatura realiza hechos concretos que logran demostrar que está comprometida e intentando implementar cambios hacia una gestión de calidad?
2. ¿La Misión, Visión y Valores están en conocimiento del personal de el Departamento?
3. ¿El Departamento posee métodos para evaluar el desempeño de su personal?
4. ¿Se poseen programas para la capacitación de los empleados?
5. ¿El Departamento posee métodos para establecer programas de trabajo (diario, semanal, mensual)?
6. ¿El Departamento posee métodos de gestión con los proveedores?
7. ¿El Departamento posee métodos de gestión con los clientes?
8. ¿Se poseen métodos para incorporar los requerimientos y expectativas del cliente al proceso de el Departamento?
9. ¿El Departamento conoce el nivel de satisfacción de sus clientes?
10. ¿La información y datos que se obtienen de los proveedores y clientes se utiliza para mejorar la calidad de el Departamento (productos, procesos, equipos, infraestructura, etc.)?
11. ¿Los datos de la satisfacción de los clientes muestran tendencias positivas?
12. ¿El Departamento posee métodos para compararse con la competencia?
13. ¿De los procesos importantes de el Departamento, hay mediciones cuyos resultados se anotan y se mantienen?
14. ¿El Departamento posee métodos para la ejecución de los procesos?
15. ¿Existen "cuellos de botella" durante la ejecución del proceso, es decir actividades que retrasan el proceso?
16. ¿Con frecuencia hay atrasos en las entregas de productos?

## **CUESTIONARIO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DEPARTAMENTAL DIRIGIDO A ENLACES**

1. Se ha identificado alguna actividad que no se considera necesaria y que se realiza durante la ejecución del proceso.
2. Que procedimientos que conforman el proceso se consideran críticos.
3. Existe la tecnología adecuada para la realización de los diferentes procedimientos del proceso.
4. Existe una adecuada carga de trabajo entre los ejecutores del proceso o se han centralizado algunas actividades.
5. Actualmente el departamento esta realizando procedimientos que se consideran propios de otra unidad.
6. Se reciben insumos que no se utilizan.
7. Existe exceso de demoras en algún procedimiento.
8. ¿Se conocen los costos de los procesos y se hacen esfuerzos para su reducción?
9. ¿Cumple con las expectativas y las necesidades de los clientes?
10. ¿Se tiene alguna manera para medir la eficiencia en la utilización de los recursos?