

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ**

**FACUTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
DOCUMENTAL DIGITAL PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS BAJO  
LA NORMA ISO 30301 PARA INSTITUCIONES BANCARIAS  
ECUATORIANAS.**

**ING. EULALIA PATRICIA SILVA PULGAR**

**DIRECTOR: MAGÍSTER BAYARDO FLORES**

**LÍNEA DE INVESTIGACION: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
OPERACIONES**

**QUITO, AGOSTO-2019**

**DIRECTOR:**  
**Mgr. Bayardo Flores**

**LECTORES:**  
**Mgr. Idrián Estrella**

**Mgr. Fernando Solá**

## **DEDICATORIA**

A Dios por hacer posible que empiece un nuevo día.

A mis padres y hermanos por alentarme y confiar en mí.

A mi pequeño sobrino Joshua por darme la esperanza en un mundo mejor.

Y a quienes me acompañaron y se preocuparon de mi en esta etapa.

**Eulalia**

## **AGRADECIMIENTOS**

A los maestros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que impartieron cátedra durante los semestres de estudio que curse en este importante centro, por compartir sus conocimientos y experiencias y brindarme una nueva perspectiva profesional y laboral.

**Eulalia.**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	VIII
<b>INTRODUCCION</b>	X
 <i><b>CAPITULO I</b></i>	
<b>1. NORMATIVA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS EN EL ECUADOR</b>	1
1.1 Ley de Instituciones Bancarias	2
1.1.1 Normas de control para las entidades de los sectores financieros público y privado	4
1.2 Norma de control para el sistema de garantía crediticia	5
1.3 Norma de Control para la gestión integral y administración de riesgos de las entidades de los sectores público y privado.	7
1.4 Ley de comercio electrónica, firmas y mensajes de datos	7
1.4.1 Reglamento a la ley de comercio electrónico.	9
 <i><b>CAPITULO II</b></i>	
<b>2. NORMA ISO 30301</b>	13
2.1.2 Objetivos	16
2.1.3 Beneficios de su aplicación	17
2.2 Requisitos de la Norma 30301	18
2.2.1 Control	29
2.2.2 Relación con el Ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar)	30
2.3 Ventajas de implantar la norma	32
2.4 Enfoque basado en procesos	33

### ***CAPITULO III***

<b>3 REQUISITOS DEL NEGOCIO</b>	35
3.1 Requisitos de Documentación para Créditos Hipotecarios	35
3.1.1 Documentos para la aprobación de créditos	39
3.1.2 Documentos para la constitución de hipotecas	39
3.1.3 Documentos para desembolso de crédito	40
3.2 GESTION DE LA DOCUMENTACION	42
3.2.1 Establecer responsabilidades y políticas de gestión documental	42
3.2.2 Crear herramientas de SGD	44
3.2.3 Automatización	45
3.2.3.1 Formación al personal e Implementación	46

### ***CAPITULO IV***

<b>4.REQUISITOS PARA LA DIGITALIZACION DE LA DOCUMENTACION</b>	
4.1 ANALISIS DE LA REGULACION ACTUAL Y NECESIDADES	47
4.1.1 Determinación de riesgos crediticios	47
4.1.2 Determinación de riesgos operacionales	48
4.1.3 Determinación de riesgos de mercado (tasas de interés, precio, tipo de cambio)	50
4.1.4 Establecimiento de la estrategia	51
4.2 DIGITALIZACION DE LA DOCUMENTACION	53
4.2.1 Proceso de Front end	53
4.2.2 Proceso de Back end	61
4.2.3 Repositorio	63
4.2.4 Word press	64
4.3 MEJORA CONTINUA	65

4.4 PROPUESTA DE DIGITALIZACION E IMPLEMENTACION	69
4.4.1 Implementación de la norma ISO 30301	69
4.4.2 Cantidad y calidad de la documentación	106
4.4.3 Normalización del proceso	109
4.4.2 Seguridad de la información	112
4.5 EVALUACION DE LOS BENEFICIOS	115
4.5.1 Comparativo situación actual y propuesta	115
4.5.2 Ventajas y desventajas	119
4.5.3 Limitantes	122
4.6 Propuesta de sistema	125
4.6.1 Pasos de implementación	125
4.6.2 Cronograma de implementación	129
<b><i>CAPITULO V</i></b>	
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	143
5.1 CONCLUSIONES	143
5.2 RECOMENDACIONES	145
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	147
<b>ANEXOS</b>	154

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La globalización ha permitido que también el conocimiento sea más accesible a todos los países y a todos sus miembros. Los rápidos cambios tecnológicos que vivimos en la actualidad nos permiten también incorporarlos a todo tipo de industria; la bancaria ha sido pionera por excelencia para incorporar la tecnología a sus procesos.

Sin embargo, la sola utilización de un avance tecnológico no garantiza que se logre resultados positivos en el área que se implemente. Para mejorar los procesos se han desarrollado ciertas normas internacionales que mejoran la calidad de productos y servicios. Una de los procesos más importantes en el área bancaria es el de crédito con garantías hipotecarias, que genera también los mayores beneficios a los bancos pero que sin embargo muchas instituciones no cuentan con un sistema de gestión y mucho menos con la digitalización de la documentación.

El combinar tecnología con sistemas de gestión beneficia enormemente a los procesos en la organización en la que se utilice. El presente trabajo aporta a la industria bancaria con una propuesta de diseño de un sistema de gestión documental digital para créditos hipotecarias bajo la norma ISO 30301 para instituciones bancarias ecuatorianas. Contiene una descripción bastante detallada de la normativa legal vigente concerniente a la concesión de créditos y a la digitalización de documentos.

A continuación, se presenta los requisitos que exige la norma para la digitalización de documentación en cualquier tipo de industria, después se detalla la documentación utilizada en el Ecuador para el producto de crédito con garantía hipotecaria para personas naturales y jurídicas. Seguido se encuentra el diseño de la norma aplicado a instituciones bancarias en general destacando puntos que deben considerarse y evaluarse para implementar la norma en un banco ecuatoriano.

El trabajo también incluye algunos formatos exigidos por la norma que sirven de guía para la implementación del sistema, finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones luego de elaborado el diseño para la digitalización documental para créditos hipotecarias bajo la norma ISO 30301 para instituciones bancarias ecuatorianas.

## INTRODUCCION

Las actividades de servicios bancarios durante el 2017 aportaron al valor agregado bruto por industria (VAB) en el Ecuador con el 6,3% debido al aumento en las operaciones de crédito tanto de las instituciones bancarias y cooperativas como del sector público. El monto de la cartera colocada por los bancos privados a diciembre de 2017 fue de \$ 23.604,70 millones de dólares del cuál el 4,45% corresponde a cartera vencida (Reporte trimestral de oferta y demanda de crédito Banco Central del Ecuador,2018).

Se ha incrementado el interés en la reducción del riesgo de mercado pero no se ha incrementado en la misma medida el interés principalmente de las instituciones bancarias en reducir drásticamente el riesgo crediticio especialmente en los créditos con garantías hipotecarias que en su gran mayoría corresponde a operaciones de largo plazo y de montos representativos. Aunque la concientización sobre el riesgo crediticio está aumentando no se han tomado en cuenta todas las variables que intervienen (Medina, 2011) dentro de las cuáles está el manejo de la documentación que respalda este tipo de operaciones.

El acuerdo de Basilea II incluye el tratamiento de riesgos operativos (Medina, 2011). El comité de Basilea define al riesgo como: “el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por falta o insuficiencia de los procesos, personas y sistemas internos o como resultado de

acontecimientos externos” (Basilea II), las pérdidas por riesgo operativos en las instituciones bancarias corresponden al 20% del capital económico (Medina, 2011).

Por tal razón es necesario que las instituciones diseñen un sistema de gestión documental que abarque la creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de la organización, lo cual se verá reflejado en el aumento de la eficiencia y la productividad, esto reducirá: la manipulación de papel, costos del proceso y tiempo de acceso a documentos. (Gallo, 2011).

Este trabajo propone planificar y desarrollar un sistema de gestión documental digital para créditos hipotecarios bajo la norma ISO 30301 para instituciones bancarias ecuatorianas, de acuerdo a la normativa que se encuentra vigente, con la cual colaborar a la gestión administrativa de los directivos bancarios, empleando nuevas herramientas tecnológicas que contribuirá a reducir el riesgo operativo y mejorar la productividad en instituciones bancarias; incluyendo la reducción del uso de papel.



## **CAPITULO I**

### **ANALISIS DE LA REGULARIZACION**

#### **1. NORMATIVA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS EN EL ECUADOR**

El sistema bancario ecuatoriano está supervisado por la Superintendencia de Bancos y seguros desde 1927. La misión de la Superintendencia de Bancos es “Supervisar y controlar las actividades que ejercen las entidades financieras y de seguridad social, públicas y privadas, con el propósito de proteger los intereses de la ciudadanía y fortalecer los sistemas controlados.

Los objetivos son:

- Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de bancos.
- Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.
- Promover la educación financiera en la ciudadanía.
- Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre las bases de las competencias establecidas en la normativa vigente.
- Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de bancos.
- Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de bancos.
- Incrementa el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos. (Superintendencia de Bancos y Seguros SIB, 2017).

Por tanto las entidades bancarias para mantenerse alineadas al organismo de control mediante el cumplimiento de la normativa vigente siempre que se desarrollan nuevos proyectos deben tomar en cuenta los lineamientos que afectan al nuevo producto. Para el desarrollo de este tema a continuación se revisará la principal normativa que debe considerarse en el diseño de esta propuesta.

### **1.1 Ley de Instituciones Bancarias**

Regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros... Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. (SIB, 2017).

Todas las instituciones bancarias que operan en el país deben regirse a esta normativa, esta también incluye a las instituciones constituidas en el exterior que posean sucursales en el país, la Superintendencia de bancos es quién autoriza (previo cumplimiento de los requisitos legales que se encuentra en esta ley) el funcionamiento de las instituciones bancarias en el Ecuador. La autorización incluye la denominación que utilizará la nueva institución creada en el país o la institución bancaria del exterior que desee operar en el país.

Las instituciones bancarias que operan en el país están sujetas a esta ley en todo lo que corresponde a derechos y obligaciones. En el artículo 51 detalla la ley las operaciones que pueden realizar los bancos legalmente constituidos en el Ecuador, un extracto de las

principales actividades autorizadas consta en el Anexo 1, las cuales se resumen en captaciones y colocaciones de dinero.

La ley de instituciones bancarias es muy amplia en cuanto a su ámbito de acción, define claramente todos los aspectos que deben cumplir; uno de los más importantes corresponde a los límites de endeudamiento autorizado para los clientes que acuden a estas instituciones “10% del patrimonio técnico” pudiendo incrementarse al “20%” siempre y cuando el excedente se cubra con garantías adecuadas. Las garantías que constituyan los clientes en un banco no pueden ser menor al 140% del monto de los valores adeudados.

Las auditorías que se deben realizar al interior de los bancos es materia de esta norma también, las cuales se realizarán en estricto apego a esta norma y cuyo fin es velar porqué toda operación que se realice esté de acuerdo a esta norma, los estatutos, reglamentos internos, técnicas y principios que la Superintendencia de bancos establezca como válidos. También es obligación de los auditores vigilar porqué se cumplan al interior con la normativa de control interno, junta general de accionistas, el directorio y la Superintendencia. Como parte de las obligaciones del auditor se encuentra la planificación y la realización de las auditorías anuales así como la suscripción de estados financieros con el representante legal y el contador para el cumplimiento de la difusión de la información de desempeño de la institución tanto para accionistas, empleados, clientes, competencia y organismos de control.

En lo que respecta al procedimiento:

Art. 98.- Las instituciones del sistema financiero que sean acreedoras de obligaciones garantizadas con hipoteca o prenda, podrán ejecutarlas mediante el procedimiento que se estipula en este capítulo (SIB, 2017).

En lo que respecta a la anticresis judicial:

Art. 109.- Toda caución hipotecaria o prendaria otorgada a favor de una institución financiera da derecho al acreedor para pedir a su arbitrio que en el auto de pago se le entregue el bien en anticresis judicial para que lo administre y se pague con sus frutos (SIB, 2017).

### **1.1.1 Normas de control para las entidades de los sectores financieros público y privado**

Esta norma regula las actividades y los requisitos para que las instituciones bancarias puedan funcionar en el sistema financiero ecuatoriano.

Describe a breves rasgos los requisitos mínimos con los que debe contar una entidad para su correcto funcionamiento; como toda organización los bancos deben contar con políticas, procedimientos, metodologías, planes, estrategias, etc. para que sus actividades puedan ser normadas y la organización pueda perdurar en el tiempo y contribuir al desarrollo del país; el objetivo primordial es la minimización del riesgo operacional y asegurar la liquidez y solvencia de las instituciones para beneficio de las partes implicadas. Presenta con mayor detalle los procedimientos que se deben aplicar en sus actividades así como los productos con los que pueden operar y cada uno de los requisitos que deben cumplir, adicional establece sus límites, los criterios con los deben operar.

Se establecen criterios sobre los cuáles se pueden establecer indicadores y medir la calidad de la cartera. El ámbito tributario no se queda fuera de esta norma ya que muchos de los productos que prestan estas instituciones gravan tributos que deben ser sustentados, declarados o realizar retenciones sobre estos los detalles de estas operaciones tributarios son reportados al organismo competente de acuerdo a la normativa tributaria. Los criterios sobre los cuales se realizarán las evaluaciones también son contempladas en esta norma, ya sea por la Superintendencia de Bancos, como la Superintendencia de Bancos o el sistema de rentas internas, dentro de este punto también se encuentran los criterios para evaluación de Sistemas y herramientas tecnológicas de soporte y apoyo (Normas de control para las entidades de los sectores Financieros Público y Privado, 2016).

Esta norma en el capítulo 3 menciona que el proceso crediticio debe estar garantizado por documentación adecuada del artículo 7 al artículo 15 (Anexo 2) que abarca temas como tipos de evaluaciones, análisis de las fuentes de recursos de los clientes para cumplir con sus obligaciones, documentos necesarios para su otorgamiento, las condiciones para su aprobación, desembolso y mantenimiento durante el tiempo de la operación de crédito otorgada.

## **1.2 Norma de control para el sistema de garantía crediticia**

Las instituciones bancarias en el desarrollo de sus operaciones crediticias se enfrentan a que algunos de los clientes a los cuales se les otorgó créditos sean clientes de alto riesgo, para garantizar estas operaciones la Superintendencia de Bancos expidió la norma de control para el sistema de garantía crediticia.

Artículo 4.- Las personas jurídicas autorizadas para otorgar garantías crediticias, con el propósito de preservar de manera permanente su solvencia patrimonial, aplicarán las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero, en las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y en las resoluciones que dicte el organismo de control, en lo que corresponda, de acuerdo con la naturaleza.

Artículo 5.- Las personas jurídicas autorizadas para otorgar garantías crediticias, colocarán sus operaciones exclusivamente a través de aquellas entidades receptoras que cumplan, en todo tiempo, una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Monetario Financiero y las regulaciones que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera.

Artículo 6.- Las personas jurídicas autorizadas para otorgar garantías, deberán mantener, en todo momento, un porcentaje no inferior al diez por ciento (10%) del total de sus activos, en inversiones categoría AA+ o superior, libres de gravamen o restricción y que puedan ser transformadas en efectivo en función de sus plazos de sus obligaciones contingentes.

Artículo 7.- Para el cumplimiento de lo previsto en el primer inciso del artículo 10 de la “Norma que regula del Sistema de Garantía Crediticia”, las entidades receptoras de la garantía crediticia deberá informar, mensualmente, a la persona jurídica autorizada para otorgar garantías, el porcentaje de provisión que ha asignado a la operación garantizada (Ley de garantía crediticia, 2016).

### **1.3 Norma de Control para la gestión integral y administración de riesgos de las entidades de los sectores público y privado.**

Esta normativa hace referencia al control de riesgo que deben controlar las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos en todas las operaciones que realizan con el público con el fin de salvaguardar los intereses de los usuarios de los servicios financieros en el Ecuador.

En la sección II referente a la administración de riesgo esta norma menciona en los artículos 2 al 4 sobre los comités de administración de riesgos con los que deben contar los bancos para mitigar los efectos negativos que podrían presentarse en sus operaciones crediticias (Anexo 3), los procedimientos que se utilizan para eliminar los riesgos o poderlos controlar, las funciones que obligatoriamente deben cumplirse. Cada una de los riesgos que puedan ser identificados en el proceso deben ser analizados y establecer planes su mitigación como parte de la estrategia que debe seguir una institución que esté comprometida con el servicio a sus clientes y colaboradores y el resto de la sociedad. Los nuevos productos y servicios deben ser diseñados de acuerdo a las normas y procedimientos que se establecen en esta norma. Los sistemas tecnológicos también son considerados para servir de apoyo a todas las operaciones que se desarrollan a su interior ya que la información que estos produzcan deberá servir de apoyo a todos los niveles presentando información veraz y confiable.

### **1.4 Ley de comercio electrónica, firmas y mensajes de datos**

El intensivo cambio informático que en los últimos años ha ocasionado que las instituciones bancarias.

El congreso nacional consiente de la necesidad de contar con una ley que regule el comercio electrónico en el año 2002 expidió la ley de comercio electrónico, firmas y mensajes de datos, la cual fue reformada en el año 2014 y aún está vigente.

A continuación, se transcriben 3 conceptos básicos para esta propuesta de sistema que constan en esta ley:

**Mensaje de datos:** Es toda información creada, generada, procesada, enviada, recibida, comunicada o archivada por medios electrónicos, que puede ser intercambiada por cualquier medio. Serán considerados como mensajes de datos, sin que esta enumeración limite su definición, los siguientes documentos electrónicos, registros electrónicos, correo electrónico, servicios web, telegrama, télex, fax e intercambio electrónico de datos.

**Red electrónica de información:** Es un conjunto de equipos y sistemas de información interconectados electrónicamente.

**Servicio electrónico:** Es toda actividad realizada a través de redes electrónicas de información. (Ley de comercio electrónico, 2014)

Puesto que también se debe tener en cuenta al momento de diseñar la propuesta, dentro de los artículos que se deben tomar en cuenta de esta ley se encuentran: objeto de la ley, propiedad intelectual, información escrita, información original, conservación de los mensajes de datos (accesible, conservado con el formato en el que se haya generado, todo

dato que permita determinar el origen, el destino del mensaje), firma electrónica, efectos de la firma electrónica, requisitos de la firma electrónica (autoría e identidad del signatario, creación y verificación sea confiable, datos con los que se crease se hallen bajo control exclusivo, firma sea controlada), medios de prueba.-, valoración de la prueba (para la valoración de las pruebas, el juez o árbitro competente que conozca el caso deberá designar los peritos que considere necesarios para el análisis y estudio técnico y tecnológico de las pruebas presentadas, (Ley de comercio electrónico, 2014).

#### **1.4.1 Reglamento a la ley de comercio electrónico.**

El complemento a ley de comercio electrónico es el reglamento a la ley de comercio electrónico que fue publicada en el registro oficial en diciembre de 2002 y su última modificación fue en septiembre de 2011. El Ecuador se vio en la necesidad de expedir esta ley para proteger a instituciones y usuarios sobre las operaciones que son realizadas mediante esta herramienta tecnológica con el fin de que constituyan de apoyo a las transacciones y no se conviertan en el instante que realizan o con el transcurso del tiempo en un obstáculo a sus actividades. La ley menciona bajo que procedimientos este tipo de documentos son considerados como probatorios de transacciones realizadas por sujetos naturales o jurídicos, especialmente son importantes en cuestiones de orden legal en que se necesitan demostrar que las transacciones objeto de litigio efectivamente fueron realizadas por los firmantes de los mismos.

Un punto importante a ser considerado es este tipo de documentación es que deben corresponder exactamente al físico que debe constar en los archivos de la institución bancaria, si no sucede esta exactitud la institución no podría utilizarlos para asuntos legales o podrían ser rechazados por una autoridad en un proceso legal lo que iría e desmedro de la

institución. El documento original o sus copias certificadas deben ser claramente identificadas para ser consideradas como pruebas o constituir documentos legales.

También la documentación no puede ocasionar duplicidad de obligaciones para un sujeto. La integridad de la información debe ser necesariamente seguida por el banco que utilice este tipo de herramienta electrónica en sus operaciones bancarias, el aseguramiento de su uso y custodia, tanto como su disponibilidad en el momento en que es requerido se considera una obligación cuando se usan sistemas electrónicos. La institución que trabaje con estos sistemas debe establecer dentro de sus políticas y procedimientos que persona o personas tendrán acceso a los documentos, tipos de accesos, horarios, formas, es decir establecer perfiles según el tipo de usuario que sea facultado para su acceso; sin descuidar las pistas de auditoría con las que debe contar para realizar auditorías o seguimiento en el caso de fuga de información y realizar mejoras al o los procesos en los que intervenga su uso.

La Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos se divide en 4 secciones. La primera sección contiene las principales definiciones que se utilizan en la norma, clasificando los principales sistemas de almacenamiento (ver Anexo 4.) que pueden ser usados en una institución; mientras que la segunda sección amplía criterios de mantenimiento, formas de almacenamiento, tiempos de permanencia y seguridades. Luego del cumplimiento de las obligaciones de los clientes la institución debe mantener la documentación que respalde su origen por 10 años luego de su cumplimiento, las formas mediante las cuales se conservarán los respaldos de las transacciones originadas y los documentos de respaldo que la institución cree convenientes. Los archivos contables se mantendrán por 15 años como tiempo mínimo de conservación.

El sistema de almacenamiento que utilice una institución bancaria debe ser aprobada por el directorio considerando ante todo su seguridad para evitar que sean manipulados por un algún usuario, la legibilidad del documento que luego pueda ser consultado. El almacenamiento de los dispositivos también debe ser descritos y las condiciones físicas y técnicas de estos para su conservación para evitar pérdidas o deterioros que afecten las operaciones de la institución o que afecten a los clientes que intervinieron en ellas. Una consideración importante por la cuál se utilizan este tipo de sistemas es que su poder probatorio es igual al original en el caso de que no se disponga de este

La tercera sección contempla el almacenamiento; ninguna institución bancaria puede simplemente implementar su utilización, previo a esto el banco debe notificar a la Superintendencia de Bancos sobre sus planes de uso, quienes previo análisis autorizarán su utilización o lo rechazarán informando a quién lo solicita sobre su decisión. La Superintendencia se reserva el hecho de realizar verificaciones a los sistemas digitales que fueron implementadas en esta clase de instituciones. La norma establece lineamientos para la identificación del tipo de información que cada dispositivo almacene, sus métodos de secuencia para que sean fácilmente identificables. Los puntos que deben ser considerados cuando se digitalizan documentos constan en esta sección. Una consideración importante al inicio de estos sistemas es el acta de apertura que debe ser elaborada con datos claves como: institución, sucursal, fecha de inicio, documentos que serán digitalizados, los responsables que intervienen en el proceso, también al finalizar el almacenamiento en estos dispositivos se realiza un acta de cierre incluyendo datos como fecha de cierre, documentos contenidos, responsables, documentos contenidos, firmas de responsables.

Por último, la sección 4 abarca condiciones complementarias como el impedimento de la edición de la documentación, niveles de acceso, el uso de redes también puede implementarse para estos sistemas incluyendo la seguridad de uso no autorizado. Cuando

se diseñan estos sistemas se consideran los niveles de acceso, impidiendo su modificación y los niveles de consultas con los que contará, se asigna un responsable de su seguridad quién vigilará su buen uso o determinará la presencia de accesos no autorizados que pudieran afectar su contenido. El sistema utilizado para la digitalización contará con las licencias que permitan su utilización y cumplimiento legal.

Esta norma por último cuenta con disposiciones generales que aportan al buen desempeño del sistema e impiden la intervención de personal no autorizado. Aquí se establecen las condiciones bajo las cuales la información almacenada en estos dispositivos puede ser destruida y los protocolos que deben seguirse dentro de los cuales consta las actas de destrucción con información relacionada con fechas, tipo de información, institución, oficina, secciones, responsables de su uso y destrucción, las copias de las actas de destrucción deben ser enviadas a la Superintendencia de Bancos.

Si un banco determina que documentación digital en su institución ha sufrido algún tipo de alteración procederá con la denuncia y procederá con una profunda investigación para determinar el usuario que efectuó la infracción y sea sancionado de acuerdo a lo que establece la ley. El acceso de la Superintendencia a la información de los sistemas de información debe ser permitida en cualquier momento y lugar que el organismo de ley lo solicite. Los bancos podrán proporcionar documentos digitales a terceros siempre y cuando sea solicitado por un organismo de ley. Cualquier punto no considerado en esta norma será resuelto por la Superintendencia de Bancos.

Información más detallada que contiene esta norma consta en el Anexo 4.

## **CAPITULO II**

### **2. NORMA ISO 30301**

A la luz de la definición, el término de gestión parecería encontrarse equipado al de la administración, sin embargo tal como se describe actualmente la gestión dentro de la perspectiva de las prácticas organizativas, esta comporta un conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una organización y es aplicada como un conjunto de procedimientos de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido obtenidos los recursos, por tanto, gestionar consiste en seleccionar ciertas acciones partiendo de diversas informaciones, y compone o dibuja un conjunto de actividades entrelazadas que incluyen, al menos a la administración de los recursos, el número de actos programados y una línea de trabajo abordada, a corto, mediano y largo plazo, todas ellas circunscriben y comprenden al concepto administración. Para los teóricos de la administración, esta se contrapone a gestión, puesto que la administración hace referencia a la capacidad de representar al a empresa ante terceros, en cambio gestión alude al ámbito interno de la empresa.

Por tanto, gestionar es hacer que las decisiones se ejecuten, tramitar asuntos con vistas a la obtención de unos resultados, involucra el conjunto de proposiciones teóricas que explican el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de una organización.

La gestión de una organización consiste en las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización», mientras que el sistema de gestión sería el «sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos» (norma ISO 9000:2000, puntos 3.2.2, 3.2.6). En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global. En este sentido, la British Standard Institution (1996) considera que un sistema de gestión se puede definir como «una composición, a cualquier nivel de complejidad, de personas, recursos, políticas y procedimientos que interactúan de un modo organizado para asegurar que se lleva a cabo una tarea determinada o para alcanzar y mantener un resultado específico». Por tanto, cabe distinguir sistemas para la gestión de la calidad, sistemas de gestión medioambiental, sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales, sistemas de gestión de la responsabilidad social, y muchos otros. La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, está inexorablemente ligada a la integración de cada uno en el sistema general de gobierno de la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones.

La abundante literatura existente reposa en una hipótesis explícita: la implantación de sistemas de gestión y mejora de la calidad permite alcanzar posiciones de mercado, competitivas y financieras más fuertes (Camison, 2006).

Los Sistemas de Gestión Documental (SGD) agrupan operaciones y técnicas de la gestión administrativa general con el objeto de coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos, protegiendo sus características estructurales con el objeto de garantizar su autenticidad e integridad a lo largo del tiempo; la integración de los procesos y controles documentales en los procesos de trabajo debe ser el objetivo principal de cualquier modelo de gestión de documentos porque permite: la disminución del tiempo de localización y recuperación de los documentos, la disminución del espacio físico de almacenamiento, aumenta la seguridad mediante una política de back-up correcta y acrecienta la rapidez en la atención al cliente, incluso actualmente existen soluciones open source que brindan funcionalidades similares a las soluciones comerciales (Risso, 2012).

La norma ISO 30301 de Sistemas de gestión para documentos fue publicada en noviembre de 2011, para la standarización en lo que respecta a requisitos para implantar un sistema de gestión documental (SGD) aplicable en la creación y control de documentos producto de las actividades de la organización y en el tiempo que lo requiera, esta norma es parte de la serie de normas de “Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos” (ISO 30301, 2011); como todo sistema de gestión apoya a la empresa en la realización de sus actividades, cumple el principal objetivo de normalizar para lograr eficiencia y es aplicable a cualquier tipo de empresa.

Esta propuesta de sistema de gestión documental digital para créditos hipotecarios debe establecer los lineamientos para la creación, manejo y archivo de la documentación en el interior de una institución bancaria y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente para el país; para ser efectiva se necesita del apoyo de la alta dirección.

### **2.1.2 Objetivos**

EL Sistema de gestión para los documentos (SGD) dirige y controla la organización con el propósito de establecer una política y unos objetivos en relación con los documentos y alcanzarlos, utilizando:

- a) roles y responsabilidades definidos;
- b) procesos sistemáticos;
- c) medición y evaluación;
- d) revisión y mejora.

Los *Sistemas de Gestión Documental* (SGD) agrupan operaciones y técnicas de la gestión administrativa general con el objeto de coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos, protegiendo sus características estructurales y contextuales con el objeto de garantizar su autenticidad e integridad a lo largo del tiempo; la integración de los procesos y controles documentales en los procesos de trabajo debe ser el objetivo principal de cualquier modelo de gestión de documentos, porque permite: la disminución del tiempo de localización y recuperación de los documentos<sup>12</sup>, la disminución, de espacio físico de almacenamiento, aumenta la seguridad mediante una política de back-up correcta y acrecienta la rapidez en la atención al cliente, incluso actualmente existen soluciones opensource<sup>13</sup> que brindan funcionalidades similares a las soluciones comerciales, por la que cualquier sistema integrado de gestión debe ser la suma de: calidad + medioambiente +

seguridad de la información + prevención de riesgos laborales + gestión documental; esta norma puede considerarse como una guía para la gestión de documentos de archivo de una organización, independientemente del soporte en el que se encuentren (Risso, 2012).

«La serie ISO 30300, aceptada por ISO como modelo de gestión estandarizado, se muestra como lo que es: un abanico interminable de oportunidades para el archivero creativo, dotado de la capacidad de apreciar la innovación en un entorno orientado hacia la mejora continuada» (Moro Cabero, 2011).

### **2.1.3 Beneficios de su aplicación**

Una buena gestión documental o un buen gobierno de la información tiene unos beneficios importantes para las organizaciones que justifican la inversión de esfuerzos, recursos, empleo de profesionales convenientemente formados.

De entre los beneficios identificados tanto por académicos como profesionales destacan:

- a) Aumentar la eficacia y la eficiencia.
- b) Facilitar el cumplimiento legislativo y la demostración del mismo.
- c) Optimizar la toma de decisiones.
- d) Proteger los intereses de las diferentes partes interesadas.
- e) Minimizar los riesgos derivados de la falta de pruebas.
- f) Facilitar la continuidad del negocio.
- g) Aumentar el retorno de la inversión en tecnologías de la información.
- h) Facilitar la reutilización de la información y el conocimiento.

- i) Mantener la memoria corporativa o colectiva y apoyar la responsabilidad social (Bustelo, 2014).

También podemos presentar otros beneficios de la implementación de un sistema de gestión documental como los que detalla Soteldo:

1. Elimina la información redundante y duplicada.
2. Asegura la recuperación de la información en casos de desastre.
3. Protección en casos de litigio.
4. Mejora la posición para hacer frente a las auditorías.
5. Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias y las normas internacionales.
6. Mejora la información financiera.
7. Mejora la gobernabilidad.
8. Mejora la confianza de los grupos de interés (stakeholder).
9. Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
10. Mejorar los controles.
11. Efectivamente asignar y utilizar recursos para el tratamiento del riesgo.
12. Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.
13. Captura y control de documentos.
14. Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación
15. Mejorar los controles.
16. Efectivamente asignar y utilizar recursos para el tratamiento del riesgo.
17. Mejora la eficacia y eficiencia operativa (Soteldo, 2013).

## **2.2 Requisitos de la Norma 30301**

La norma consta de 4 partes: propósito, antecedentes, conceptos principales y relaciones entre el Anexo A de la norma ISO 30301 y otras normas e informes técnicos ISO de gestión de documentos. Las 3 primeras partes corresponde a condiciones para una correcta interpretación y aplicación, la cuarta parte, comprende la relación de la norma ISO 30301 con otras normas e informes técnicos ISO de gestión de documentos.

La elaboración de esta norma parte de la norma ISO 30300 Sistemas de gestión para los documentos (SGD), que fue elaborada bajo un enfoque sistémico para la creación y gestión de documentos, que deben alinearse con los objetivos y las estrategias de la organización. La norma contempla 3 niveles de actuación: 1.- el sistema de gestión, 2.- estratégico y operativo y 3.- la terminología que utiliza.

Los dos primeros conceptos son imprescindibles para comprender el valor de la gestión documental en las organizaciones y la relación entre normas ISO. El SGD aporta el concepto de “sistema” y establece el uso del término en el contexto de las normas ISO 30300 e ISO 15469. El SGD se inserta en la filosofía de la mejora continua común a otros sistemas de gestión como, por ejemplo, ISO 9000 e ISO 14000 y opera a dos niveles. En el nivel estratégico, la norma ISO 30300 construye un marco que facilita y soporta la gestión de documentos, mientras que en el nivel operativo, esta norma incorpora los procesos y controles de gestión de documentos establecidos en el Anexo A de la norma ISO 30301. Finalmente, la cuarta parte, relación entre el Anexo A de ISO 30301 y otras normas e informes técnicos es la esencia del documento. En formato de tabla y de una manera clara y precisa, ofrece la relación existente entre los controles que se establecen en el Anexo A de la norma ISO 30301 y su vinculación con las normas e informes técnicos (Alcina, 2013).

A continuación se presenta la estructura de la norma ISO 30301 adaptada de la norma 30301.

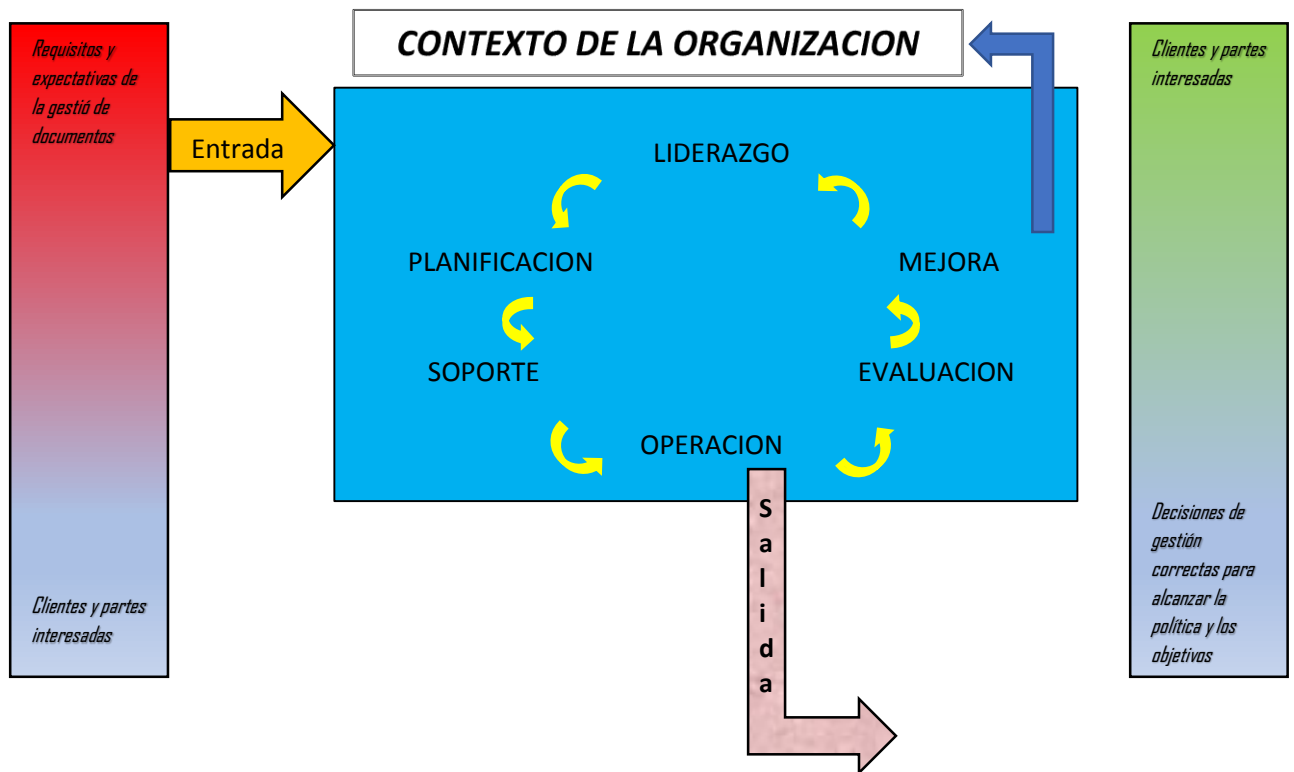


Figura 1. Norma ISO 30301. Adaptado de la norma ISO 30301

La norma ISO 30301 comprende 10 items:

- 1 Alcance
- 2 Referencia Normativa
- 3 Términos y definiciones
- 4 Contexto de la organización
- 5 Liderazgo
- 6 Planificación
- 7 Apoyo
- 8 Operación
- 9 Evaluación del desempeño
- 10 Mejora

## **1. ALCANCE**

Comprende los requisitos para un sistema de gestión de registros MSR por sus siglas en inglés, se debe establecer una política de registros, mediciones y monitoreo. La norma puede ser aplicada para una organización e integrarse a otras; siendo aplicable a cualquier organización independientemente de su estructura.

Se aplica a una organización que:

- a. Establecer, implementar, mantener y mejorar un MSR.
- b. Asegurar la conformidad con la política de registros
- c. Demostrar la conformidad de la norma para: 1) realizar autoevaluación o autodeclaración, 2) confirmar su autodeclaración por un externo, 3) Certificación de un externo.

Como toda norma es aplicable y compatible con otras normas internacionales (ISO 30301, 2011).

## **2. REFERENCIA NORMATIVA**

Para esta norma la referencia normativa es la 30300 Sistema de Gestión de registros: Fundamentos y Vocabulario.

## **3. TERMINOS Y DEFINICIONES**

Se establecen en la norma 30300.

## **4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización que desee implantar esta norma debe conocer ampliamente su contexto interno y externo y determinar adecuadamente sus: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en lo que concierne a la documentación que se utiliza dentro de la organización. Las debilidades y amenazas resultan del análisis del entorno político, económico, tecnológico, legal, ambiental. La estrategia de gestión documental debe estar integrada con la estrategia general de la organización, al igual que la cultura, objetivos, procesos, reglamentos, etc.

**4.1 Comprensión de la organización y su contexto.-** Factores internos y externos que impacten a los objetivos de la organización y su relación con las partes interesadas.

**4.2 Requisitos comerciales, legales y otros.-** Aspectos regulatorios obligatorios o aplicables: legales (leyes y reglamentos), económicos, comerciales; gestión de riesgo y planificación de la continuidad del negocio, normas, tratados, códigos voluntarios.

**4.3 Definición del alcance del MSR. -** Puede ser a toda la organización, ciertas funciones o secciones, procesos contratados o subcontratados.

## **5 LIDERAZGO**

Refleja el compromiso de la alta dirección con el MSR y su alineación con la estrategia de la organización y el establecimiento de políticas, asignación de recursos y su difusión a través de todos los niveles de la organización, así como, la asignación de responsabilidades.

**5.1 Compromiso con la dirección. -** Alinear la estrategia de MSR a la estrategia de la organización, integrar los requisitos de esta norma a los procesos de la empresa, direccionar recursos para su funcionamiento enfocado a la mejora continua.

**5.2 Política. -** Para la creación y control de datos auténticos, registros confiables e integridad de registros. Establece el marco para el establecimiento de objetivos, comunicárselos a toda la organización y disponible para todos los interesados.

**5.3 Roles organizacionales.** - Establecer roles, responsabilidades y autoridades de gestión de recursos, se deberá nombra un representante de la alta dirección o un grupo para su implementación. La alta dirección asignará un representante para la implementación a nivel operativo, información de su efectividad y relación con el exterior

## **6.PLANIFICACIÓN**

Para que un MSR sea efectivo debe incluir riesgos y oportunidades en el diseño de objetivos, planes y responsabilidades etc.

**6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.** - Se deben tomar en cuenta los puntos 4.1 y 4.2, evaluar la necesidad de planificar acciones para riesgos y oportunidades e integrarlas a los procesos tanto como evaluar su efectividad.

**6.2 Registra objetivos para alcanzarlos.** - Deben ser: coherentes, medibles, incluir requisitos, monitoreado y actualizado; de acuerdo con el tamaño de la organización, actividades, productos y actividades, condiciones, cultura; deberán ser documentados.

## **7 APOYO**

Considera asignación y mantenimiento de recursos, capacitación y formación de personal, concientización de impactos, comunicación de procedimientos, control de la documentación.

**7.1 Recursos.** - Asignación y mantenimiento de recursos para: asignación de responsabilidades de personal de MSR, revisión de competencias y formación de personal, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos e infraestructura.

**7.2 Competencia.** - Del personal que realiza el trabajo, desempeño de registros procesos y sistemas, en base a educación capacitación y experiencias adecuadas; de ser el caso tomar las medidas necesarias para adquirirlas y evaluarlas; documentar las evidencias de la competencia.

**7.3 Sensibilización y formación.** - Concientizar al personal de su importancia en las actividades del sistema de gestión y su contribución al logro de objetivos, la conformidad de MSR y con los requisitos de la gestión; problemas significativos e impactos, consecuencias del no cumplimiento de procedimientos, programa continuo de capacitación.

**7.4 Comunicación.** - La organización debe establecer, implementar, documentar y mantener procedimientos de comunicación interna sobre el MSR y su política de objetivos y registros incluyendo responsabilidades, procedimientos operativos y acceso a la documentación, comunicación a nivel de interacción con partes internas (si es necesario).

**7.5 Documentación.** - Se debe documentar el MSR: alcance, políticas, interdependencia y relaciones, procedimientos documentados, documentación necesaria para garantizar la planificación, operación y control de procesos. Un procedimiento definirá los controles de la documentación: aprobación, revisión, cambios, versiones, legible e identificable, documentación externa identificada, documentación obsoleta.

La documentación del MSR se clasifica como registros, que se deben gestionar en un sistema de registros.

## **8. OPERACIÓN**

Se debe detallar los procesos de gestión documental (análisis, evaluación de riesgos de errores, evaluación de procesos y control de documentos), planificación y control de operaciones en base a riesgos y oportunidades, esta actividad está íntimamente relacionada con el tratamiento técnico de la gestión documental.

**8.1 Planificación y control operacional.** - Determinar, planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para abordar los riesgos y oportunidades del punto 6.1 y cumplir los requisitos de establecer criterios, implementar controles a procesos y mantener información documentada. Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los no deseados y las acciones de mitigación, también controlar los procesos subcontratados o que se subcontratarán.

**8.2 Diseño de proceso de registro.** - Diseñar los procesos de registro en base a: análisis de procesos para determinar requisitos de creación y control, satisfacer responsabilidades e intereses de las partes interesadas; evaluar riesgos por falta de control (niveles de riesgo, riesgos aceptables o riesgos administrables, herramientas tecnológicas a utilizar.

Los objetivos de estos procesos incluirán: creación y control.

**8.3 Implementación de sistemas de registros.** - Implementar procesos, establecer un monitoreo regular del desempeño de los sistemas, gestionar el funcionamiento de los sistemas de registros.

## **9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Este punto se refiere a la supervisión, medición, análisis y evaluación de acuerdo a la política y objetivos establecidos; como también las necesidades de mejora. Se realizará la evaluación de acuerdo a los indicadores establecidos.

**9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.** - Qué se debe medir y monitorear establecerá la organización, los métodos de monitoreo, medición, análisis y evaluación para garantizar los resultados; incluirá el tiempo en que se realizarán estas actividades. La organización debe evaluar el desempeño de los procesos y sistemas de registro y la eficacia del MSR; para evaluar la efectividad del MSR debe monitorear y medir la política de registros, los objetivos de los registros, cambios en los requisitos, disponibilidad y adecuación de recursos; adecuación de la asignación y asignación de roles, responsabilidades y recursos, desempeño de la persona asignada para la implementación, reporte y promoción de la concienciación del MSR, desempeño de procesos, adecuación de la documentación y correcta implementación, efectividad de los sistemas de registros, efectividad del programa y comunicación de la capacitación, satisfacción de usuarios y grupos de interés.

**9.2 Autoridad interna del sistema.** - A intervalos planificados para obtener información que ayude a determinar si el MSR: se ajusta a los requisitos internos y la norma,

es efectivamente implementado y mantenido; planificar, establecer, implementar y mantener programas de auditoría (frecuencia, responsabilidades, requisitos de planificación, presentación de informes, importancia de procesos y resultados de auditorías anteriores, criterios y alcance de auditoría, etc.).

**9.3 Revisión de la gerencia.** - Revisar el MSR a intervalos planificados considerando: acciones de otras revisiones, cambios importantes internos y externos, desempeño de procesos y sistemas de registros (no conformidades, acciones correctivas, resultados de la evaluación de monitoreo y medición, resultados de auditoría), oportunidades de mejora, conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones de la gerencia.

## **10. MEJORA**

Corresponde al control de las no conformidades, diseño de acciones correctivas, revisión de su efectividad y priorización de acciones.

**10.1 Control de no conformidades y acciones correctivas.** - Identificar no conformidades, reacciones, medidas para controlarlas, contenerlos y corregirlos lidiar con las consecuencias.

Eliminar la causa de las no conformidades (revisarlas, encontrar las causas, no conformidades similares, medidas para evitar que se repitan, implementar acciones, efectividad de acciones correctivas, cambios en el MSR.

Como evidencia la organización mantendrá información documentada de: naturaleza de las no conformidades, acciones tomadas, resultados de acciones correctivas.

**10.2 Mejora continua.** - Mejorar continuamente la efectividad del MSR con el uso de la política de registros de objetivos, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y evaluación de la gestión, se priorizan de acuerdo con los resultados de la evaluación de riesgos (6.1).

### **2.2.1 Control**

El anexo A de la norma ISO 30301 presenta los procesos y controles de registro que se deben implementar en un sistema de gestión de documentos, se aplica de acuerdo a las características de la organización, para cada proceso de registros se proporcionan uno o más controles los cuales se resumen en la tabla del Anexo 5.

Dentro de los controles que determina esta norma con respecto a la creación están los informes de auditoría sobre los documentos para que cumplan con los la identificación y sistematización de documentos. Se deben cumplir con los requisitos que establece la institución sobre creación, administración y administración de registros basados en leyes, exigencias comerciales y necesidades de la institución; es importante que toda transacción cuente con un documento de respaldo y si tiempo de permanencia; cómo, cuándo, dónde y

porqué debe ser claramente definido en un manual de proceso el cuál esté a disposición de quienes realizan el trabajo, los responsables y usuarios de la documentación también deben ser definidos. Los requisitos de cada proceso deben ser identificados y documentados.

La selección de tecnología y los cambios que se realicen a esta serán documentados. El cómo se realiza el proceso de captura será también documentado, serán clasificados y agrupados según lo defina la institución, complementado con los controles que requiera el proceso. Se priorizará que información debe ser controlada y las formas en las que será realizada, se creará un reglamento para el acceso a los registros la cuál debe ser documentada. Las acciones a seguir en caso de inconsistencias también deben ser establecidas. Permanencia de registros, cambios o eliminación se establecen en esta norma.

Toda actividad de acuerdo con esta norma debe ser documentada, así como su verificación y los cambios que se realicen para mantener un adecuado control y seguimiento de los procesos de digitalización de documentos.

### **2.2.2 Relación con el Ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar)**

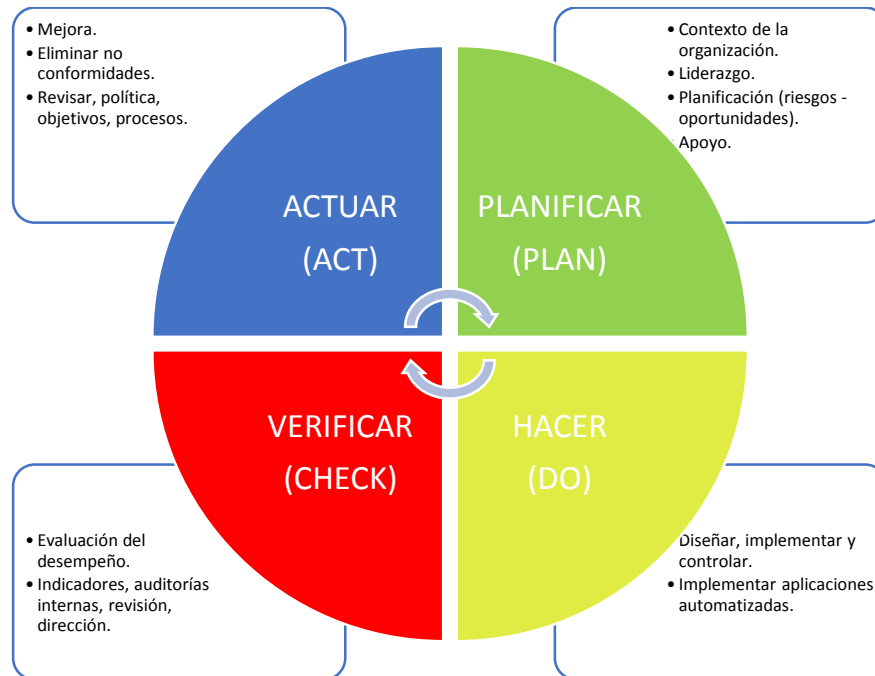


Figura 2. Adaptado de Carlota Bustelo Ruesta “Sistema de gestión para los documentos” Serie ISO 30300 (2013).

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

**Planificar:**

- Involucra la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles

- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

**Hacer:**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

**Verificar:**

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

**Actuar**

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas (Garcia, 2003)

### 2.3 Ventajas de implantar la norma

Todo sistema de gestión se encamina hacia la calidad del servicio que presta una organización

Ventajas al integrarse con otros sistemas

- ✓ Reducción de los costes y esfuerzos de implementación.
- ✓ Utilización del mismo marco organizativo para desarrollar sinergias, alinear objetivos comunes entre sistemas y reducción de requerimientos.
- ✓ Reducción de la documentación, al evitar duplicación de la documentación de cada sistema.
- ✓ Optimización de los recursos materiales y humanos.
- ✓ Evitar las repeticiones en la formación y comunicación a los empleados.
- ✓ Unificar los procedimientos y las políticas, gracias a la integración de las auditorías.
- ✓ Evitar la dispersión de los Sistemas de Gestión, para prevenir la:
  - Jerarquización de los sistemas.
  - Escasa visión estratégica de los empleados.
  - Escasa o nula implicación del personal, debido a la diversidad de plataformas.
  - Reducción del rendimiento administrativo de la organización, por incremento de la burocracia (AENOR, 2012).

## **2.4 Enfoque basado en procesos**

El principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el enfoque a los procesos, por qué plantea el ciclo de mejora continua de los procesos PDCA o PHVA.

Un sistema de gestión de la calidad está compuesto por todos los procesos que se relacionan entre sí. Estos procesos del sistema de gestión de la calidad comprenden a procesos que directa o indirectamente están presentes en la organización. Los procesos raramente ocurren en forma aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes.

En una organización, las interacciones pueden ser desde simples a complejas, hasta convertirse en una malla donde hay un continuo flujo de tangibles e intangibles hasta llegar a depender unos de otros. Es aquí dónde claramente se puede distinguir a los clientes internos y clientes externos.

El ciclo de Deming puede ser aplicado en cada proceso así intervengan los clientes internos y/o externos. La norma NTP-ISO 9001:2001 establece en su introducción respecto al enfoque a los procesos.

Un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del empeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (García, 2003).

## **CAPITULO III**

### **ELABORACION DE UNA PROPUESTA**

#### **3 REQUISITOS DEL NEGOCIO**

##### **3.1 Requisitos de Documentación para Créditos Hipotecarios**

Para la constitución de una hipoteca se requiere de varios documentos de tipo civil los cuales son de cumplimiento obligatorio para la constitución de una hipoteca en una institución bancaria; cuando se presenta una inconsistencia en cualquier parte del trámite este debe ser corregido caso contrario no se podrá continuar con la constitución, algunos de los documentos requeridos tienen fecha de validez limitada y por tanto es imprescindible que se lo realice con la mayor prolijidad posible el trámite de constitución de hipoteca.

De acuerdo con el código civil ecuatoriano en el artículo 2311 indica “la hipoteca deberá otorgarse por escritura pública, o constituirse por mandato de la ley en los casos por ella establecidos”; que se complementa con el artículo 2312 “La hipoteca deberá, además, ser inscrita en el registro correspondiente. Sin este requisito, no tendrá valor alguno, ni se contará su fecha sino desde la inscripción” (Código Civil Ecuatoriano, 2019).

A continuación, se detallan los documentos necesarios para la compra-venta y constitución de hipotecas más utilizados en un crédito hipotecario que de acuerdo con el código civil servirán para garantizar las obligaciones presentes o futuras del deudor a favor del deudor hipotecario:

1. Copias a color de las cedula de identidad y de las últimas papeletas de votación de compradores, vendedores, fiadores hipotecarios, beneficiarios hipotecarios.
2. Para personas naturales extranjeras copia del RUC o certificado de no poseerlo.
3. Si los intervinientes mantienen unión de hecho es necesaria el acta de unión de hecho notarizada.
4. Cuando los intervinientes poseen disolución de la sociedad conyugal presentarán original de la partida de matrimonio marginada.
5. Si existe original de la partida de matrimonio marginada las capitulaciones matrimoniales y copia certificada de la escritura de capitulaciones matrimoniales y adjuntar aclaratorias a las escrituras cuando las hubiere.
6. Poder(es) notarizados de los intervinientes cuando sea el caso, si es(son) otorgado(s) en el Ecuador con una vigencia máxima de 6 meses y en el exterior con una vigencia máxima de 1 año, transcurrido este plazo deberá existir una razón del mismo notario que indique que no ha sido revocado.
7. Si un interviniente es persona jurídica es necesario:
  - Copia del RUC.
  - Copia a color de la cédula y papeleta de votación de el(los) representante(s) legales.
  - Copia de la carta de pago de la patente municipal del año en curso (para ciertas ciudades).
  - Copia de la carta de pago del 1.5 por 1.000 del año en curso (para ciertas ciudades).
  - Nombramiento del representante legal notarizado, vigente e inscrito en el registro mercantil.
  - Copia notarizada de la escritura de constitución de la compañía
  - Original de la autorización de la Junta de Accionistas para la compra, venta o hipoteca.

8. Copia simple de la escritura de adquisición del o los bienes a hipotecar, en la que conste la razón de inscripción del Registro de la propiedad del cantón respectivo.
9. Original del estatuto personal, documento que se solicita en el Registro de la Propiedad y se requiere cuando en el certificado de gravámenes constan los nombres o apellidos incompletos de los propietarios o no constan los nombres y apellidos del(la) conyugue del(la) propietario(a).
10. Original del certificado de gravámenes del Registro de la Propiedad actualizado, del bien o bienes inmuebles que se constituirá(n) como garantía.
11. Original(es) del(los) impuesto(s) predial(e)s y ficha catastral con avalúo del año en curso del bien o bienes a ser constituidos en garantía.
12. De ser compra-venta y para los Municipios de los cantones que así lo exijan, original del Formulario Municipal de Utilidad o Transferencia debida y completamente lleno y firmado con color azul, por compradores y vendedores. Si son varios predios y varios propietarios deberán firmar cuanto formulario sea necesario a fin de que consten todos los declarantes.
13. Si el o los bienes están declarados dentro del Régimen de Propiedad Horizontal.
  - Copia simple de la escritura declaratoria de Propiedad Horizontal en la que conste la razón de inscripción del Registro de la Propiedad del cantón respectivo.
  - Certificado de expensas actualizado con detalle del inmueble conforme consta el certificado de gravámenes (no es necesario detallar alícuotas)
    - Copias de cédula y papeleta de votación a color del administrador.
    - Copia de nombramiento del administrador
    - Copia del acta de la Junta de Copropietarios
    - A falta de administrador deberán confirmar vía e-mail su ausencia
14. Original de la minuta de cancelación en el evento de que el bien o los bienes se encuentren hipotecados a otra persona natural o jurídica con los habilitantes.
15. Cuando la venta la realizan herederos es necesario:
  - Escritura de posesión efectiva de bienes en la que conste la razón de inscripción del Registro de la Propiedad del cantón respectivo.

- Originales o copias certificadas de impuestos a la herencia con anexos o certificado liberatorio emitido por el SRI, por cada heredero.
- Ficha catastral a nombre de los herederos otorgada por el municipio del cantón dónde se encuentre el bien.
- Certificado del registro de la propiedad en la que conste la posesión efectiva del o los bienes.

16. Si la adquisición se realizó por donación se requerirá los impuestos a la donación con sus anexos en original y copia certificada.

17. Carta firmada por comprador y vendedor por el precio en que se debe realizar la minuta para con ello proceder a los pagos.

Nota.- Para la obtención del Certificado de Gravámenes que se solicita en el Registro de la propiedad respectivo, se llenará una solicitud en la que se especificará :

- Fecha (s) de otorgamiento de la(s) escritura(s) de la(s) propiedad(s) de ser el caso de la declaratoria de propiedad horizontal, nombre del notario y número de notaría.
- Fecha de inscripción.
- Nombres completos de todos los propietarios.
- Inmueble(s) que se hipoteca(n) con todos sus anexos (parqueadero, bodega, secadero, etc.).
- Al retirar el certificado de gravámenes se debe comparar contra las escrituras que estén correctamente escritos los nombres y apellidos completos de todos los propietarios, así como las fechas y detallados todos los inmuebles con sus alícuotas de acuerdo al cuadro de áreas y alícuotas constantes en la declaratoria de propiedad horizontal, de ser el caso o en base a la escritura título de propiedad
- No deben existir porcentaje de derechos y acciones (punto 1 del certificado) así como tampoco debe existir ningún tipo de gravamen u observación (punto 4 del certificado).

### **3.1.1. Documentos para la aprobación de créditos.**

La documentación necesaria para la aprobación de créditos hipotecarios debe seguir las regularizaciones y normativas de la Superintendencia de Bancos. Cada institución bancaria puede elegir documentación adicional con el propósito de garantizar la recaudación de las operaciones crediticias.

En términos macro, las instituciones bancarias deben solicitar a sus clientes documentación que compruebe:

- ❖ Datos personales del solicitante, conyugue y de ser el caso garante o deudores solidarios.
- ❖ Ubicación del cliente, deudores solidarios o garantes.
- ❖ Flujo de ingresos del solicitante, deudores solidarios o garantes.
- ❖ Otros ingresos.
- ❖ Propiedad de los bienes muebles e inmuebles.
- ❖ Cumplimiento de obligaciones legales, tributarias.
- ❖ Destino para el cuál se solicita el crédito hipotecario.
- ❖ Historial crediticio.

### 3.1.2 Documentos para la constitución de hipotecas

Los documentos que se requieren para la formalización de la constitución de una hipoteca están establecidos por la Dirección Financiera Tributaria del municipio dónde se encuentra ubicado el bien inmueble que se está hipotecando:

- ✚ Copias de cédulas de identidad y papeletas de votación de los intervinientes.
- ✚ Para el caso de personas jurídicas copias del RUC de la empresa, nombramiento actualizado, cedula y papeleta de votación de el o los representantes legales.
- ✚ Copia de escritura anterior.
- ✚ Original y copia del pago del impuesto predial del último año de recaudación.
- ✚ Original y copia del certificado de gravámenes del Registro de la propiedad vigente.
- ✚ Original y copia de la escritura firmada por todos los intervinientes y sellada por el Notario.
- ✚ Formulario de declaración del impuesto a la utilidad firmado por el otorgante, firmado y sellado por el notario.
- ✚ Formulario de aviso de alcabala sellado y firmado por el Notario.
- ✚ Cuando el bien fue adjudicado por remate se debe adjuntar la sentencia ejecutoriada por el juez competente.
- ✚ En el caso de expropiaciones parciales o totales a más de los requisitos anteriores se debe adjuntar la Resolución de Expropiación emitida por la autoridad competente.

En el formulario de declaración de impuesto a la utilidad se encuentra información de: número de predio, clave catastral, avalúo comercial, fecha de la escritura, tipo de bien,

### 3.1.3 Documentos para desembolso de crédito

Para el desembolso de una operación crediticia con garantía hipotecaria es necesario:

Para personas naturales.-

- Medio de aprobación con la última firma que es la de visado.
- Pagaré firmado por los intervinientes
- Tabla de amortización firmada por los intervinientes.
- Hoja de contratación de seguro de desgravamen firmada por y para cada uno de los intervinientes, hoja de renuncia de seguro o endoso de seguro de desgravamen homologado .
- Hoja de contratación de seguro de incendio para el bien que sirve de garantía para el crédito que se está desembolsando o endoso de seguro de incendio
- Liquidación de crédito
- Declaratoria de no presentación de declaratoria de impuestos o declaraciones de impuestos de los 3 últimos años.

Dependiendo

- Autorización de débito para pago de cuotas mensuales, si no consta la autorización en la documentación anterior.
- Hoja para instrucciones de desembolso.
- Autorización de débito por excedente de gastos de constitución de hipoteca.

Para personas jurídicas:

- Medio de aprobación
- Pagaré firmado por el o los representantes legales de la empresa.
- Tabla de amortización firmada por el o los representantes legales de la empresa.
- Liquidación de crédito firmada por el o los representantes de la empresa.

### **3.2 GESTION DE LA DOCUMENTACION**

Todas las organizaciones son diferentes y sus casuísticas también, nunca un sistema de gestión documental servirá para un mismo tipo de organización, no hay un modo genérico, siempre son personalizados.

Un eficiente sistema de gestión documental (en ocasiones SGD) ayudará a la empresa a aumentar su eficiencia, su productividad, ayudará a prever problemas relacionados con la información y la documentación y reducirá costes en recursos.

Gestión documental. Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos (Gallo, 2011).

### **3.2.1 Establecer responsabilidades y políticas de gestión documental**

Para que la empresa pueda establecer un sistema de gestión documental debe mantener una política para la elaboración de manuales y procedimientos, los principales puntos que debe contener un manual son:

#### **Portada**

#### **Indice**

- I. Hoja de autorización del área.
- II. Política de calidad (Cuando se aplicable).
- III. Objetivo(s) del manual.
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- V. Políticas.
- VI. Procedimientos.
- VII. Formatos.
- VIII. Anexos.

El responsable de la Edición, Revisión y Actualización del Manual de Políticas y Procedimientos es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora.

Cada área autorizada debe tener su propio Manual de Políticas y Procedimientos.

Para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:

Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos, y

Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.)

Una política:

1. Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
9. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios. (Torres, 1996)

### **3.2.2 Crear herramientas de SGD**

Cuando se diseña un sistema de gestión documental es necesario determinar claramente la información que contendrá el sistema. Patricia Russo en su libro Gestión documental en las organizaciones agrupa estas herramientas en:

- 1.- Mapa de documentos.

2.- Cuadro de clasificación.

3.- Calendario de conservación y acceso. (Russo, 2011).

**1.- Mapa de documentos.** - El mapa de información documentada o mapa documental es una representación espacial de la sistematización del análisis documental realizado en los procesos. En él se recoge la información sobre las series documentales y los documentos producidos por la empresa, describiendo sus características esenciales y los criterios aplicables lo largo de su ciclo de vida (García, 2014).

**2.- Cuadro de clasificación.** - Así, pues las clasificaciones documentales intentan reproducir la organización empírica del sistema de producción y consumo del conocimiento en forma que los documentos sean recuperables bajo la demanda de los usuarios, los consumidores de documentos. Para ello tienen que trasladar la organización multidimensional del mundo del conocimiento al mundo unidimensional del catálogo, del listado o de la estantería. Los distintos tipos de clasificaciones intentan cumplir con mejor o peor fortuna con esta misión. (Marco, 1996).

**3.- Calendario de conservación y acceso.** - A cada entrada del cuadro de clasificación se le asigna un permiso de acceso y se establece la política de conservación según la legislación vigente. (Russo, 2011).

### **3.2.3 Automatización**

Los sistemas documentales en cualquier organización brindan soporte a cada una de las tareas que se realizan en su interior. Desafortunadamente no todos los sistemas a disposición de las organizaciones pueden cumplir con los objetivos establecidos y una mala elección de un software ocasiona una gran variedad de problemas, no solo de tipo económico al haber empleado importantes recursos económicos en su adquisición sino también al no cumplir con el objetivo de conservar digitalmente la documentación a que las organizaciones necesitan acceder frecuentemente y por diferentes departamentos al mismo tiempo; en ocasiones también un software inadecuado puede presentar información incorrecta o incompleta que en lugar de agilizar las tareas pueden llegar a obstaculizar el desenvolvimiento diario de las organizaciones.

De ahí la importancia de establecer un adecuado establecimiento del objetivo de la automatización de la documentación en la organización. Actualmente se cuenta con propuestas para la evaluación de programas, para seleccionar adecuadamente el programa que mejor convenga a los objetivos de la organización.

Un aspecto importante a considerar es que este programa debe integrarse adecuadamente con las herramientas con las cuales ya disponga la organización y que debe contar con la participación directa de las áreas involucradas pues son quienes conocen a detalle cada aspecto de la documentación que se utiliza en la organización y la mejor manera en la que se podría automatizar.

### **3.2.3.1 Formación al personal e Implementación**

Antes de que un sistema de gestión documental se encuentre en producción se debe elaborar un cronograma de capacitación para todo el personal que utilizará.

## CAPITULO IV

### 4.REQUISITOS PARA LA DIGITALIZACION DE LA DOCUMENTACION

#### 4.1 ANALISIS DE LA REGULACION ACTUAL Y NECESIDADES

##### 4.1.1 Determinación de riesgos crediticios

De acuerdo con el acuerdo de Basilea II el riesgo de crédito se clasifica dentro de los riesgos sistemáticos o no diversificable y se compone de: riesgo de impacto y riesgo de calificación.

**Riesgo de impacto.** - Incertidumbre relacionada con la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras futuras, tanto pagos de principal como de intereses.

**Riesgo de Calificación.**- Las agencias de rating otorgan a cada emisor o emisión una calificación que pone de relieve el potencial de impacto futuro. Por tanto, las compañías emisoras de deuda se encuentran sometidas al riesgo de que una variación en su calificación afecte a su credibilidad como futuro pagador.

Así, las agencias de rating cuando otorgan una calificación tienen en cuenta una serie de riesgos como son: riesgo soberano, riesgo industrial, riesgo empresarial y riesgo legal. (Medina, 2007).

#### 4.1.2 Determinación de riesgos operacionales

También se encuentran dentro de los riesgos sistemáticos y se compone de:

### . Riesgo tecnológico

- Riesgo Modelo

### . Riesgo de mercancía

- Riesgo de inventario

Figura 3. Riesgos sistemáticos, adaptado de riesgos operacionales.

El riesgo operativo se refiere a los posibles errores que podrían ocurrir durante el proceso, los cuales ocasionan pérdidas importantes a la organización bancaria y de no ser controlados a tiempo o peor aún de no ser identificadas podrían ocasionar la paralización del proceso o la pérdida de la información. Los riesgos operacionales deben ser considerados en toda organización para ser tratados adecuadamente.

En el acuerdo de Basilea se define a los riesgos tecnológicos como la falta de actualización de la tecnología en una organización bancaria, también incluye 3 metodologías para estimular su valor: simulación histórica (hipótesis de estacionariedad: series de tiempo), el método de la Matriz de correlaciones (hipótesis de normalidad: datos con distribución normal), Simulación de Montecarlo (números aleatorios: datos de naturaliza física) (Medina, 2007).

En cuanto al riesgo modelo se refiere al cálculo de capital económico que deben realizar las organizaciones para las actividades de toma de riesgo, dentro de estos se incluyen el cálculo de pérdidas no esperadas para cubrirlos en el caso de que se presentaran en el desarrollo de sus actividades.

Los riesgos de mercancías corresponden al análisis de las pérdidas ocasionadas por daños e instalaciones físicas ocasionados por agentes externos o internos, es importante identificar cuales deberían ser las condiciones que deberían presentarse para que estos riesgos se presenten y ocasionen daños a las instalaciones. La construcción de escenarios es uno de los métodos con los cuales se pueden establecer las afectaciones que podrían ocurrir en caso de ocurrir alguno de los riesgos identificados.

Los riesgos de inventario se refiere a los robos que podrían ocurrir en una institución ya se por vulnerabilidad del proceso en los cuales intervienen factores cómo los tecnológicos o personas; la inadecuada identificación de riesgos podría ocasionar pérdidas de inventario ya sea por un adecuado control o pérdidas por manejo inadecuado de los mismos, el daño es otro de los riesgos de inventario que pueden ocurrir durante el proceso normal para lo cual se deben establecen procedimientos para evitarlos, cuando el inventario entra a su fase de

declive puede convertirse en una peligrosa pérdida de capital al contar con productos que ya no son demandados en el mercado, la vida útil también debe tomarse en cuenta porque puede ocasionar pérdidas a la institución. El adecuado suministro y control es importante para evitar pérdidas a la institución.

#### **4.1.3 Determinación de riesgos de mercado (tasas de interés, precio, tipo de cambio)**

El acuerdo de Basilea II también ubica al riesgo de mercado dentro de los riesgos no diversificables.

El riesgo de mercado se compone de: riesgo de tipo de interés dentro del cuál está el riesgo de reinversión; el riesgo de precio en el que se encuentra el riesgo de inflación; por último, coloca al riesgo de tipo de cambio. Al hablar del tipo de interés tenemos que hacer mención del concepto de volatilidad, esto es la sensibilidad del precio del mercado de un valor ante cambios en los tipos de interés. El riesgo de reinversión, el cual se define como la incertidumbre asociada a la rentabilidad de la operación debida a la reinversión de los flujos intermedios de fondos obtenidos.

Riesgo de precio refleja la variación en los precios de los activos financieros.

Al hablar de variación en precios, está claro que la inflación forma parte de las variables que influyen en la formación del precio de los valores.

El riesgo de tipo de cambio es el riesgo de variaciones en el tipo de cambio de las divisas afecten al rendimiento de la inversión (Medina, 2007); en el Ecuador este tipo de riesgo se ha reducido a partir de la adopción de la dolarización que es la moneda con la cual se realizan la mayoría de transacciones a nivel mundial.

#### 4.1.4 Establecimiento de la estrategia

Todo proyecto en cualquier organización debe alinearse a la estrategia general de la empresa, caso contrario únicamente se convierte en un consumidor de tiempo y recursos que al final no aportará absolutamente nada a la organización.

Johnson en su libro Dirección Estratégica menciona las siguientes características relacionadas con la dirección estratégica:

- Se ocupa de la dirección a **largo plazo** en una organización.
- Las decisiones estratégicas se ocupan del **alcance** de las actividades de una organización.
- Normalmente, las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta **ventaja** para la organización respecto a la competencia.
- La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el **entorno empresarial**.
- La estrategia también se puede considerar como la **creación de oportunidades** mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización.
- La estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del **entorno** y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización.

Concluyendo Johnson que, la estrategia:

- ✓ Tenga una naturaleza compleja.
- ✓ Se tomen en situaciones de incertidumbre.
- ✓ Afecten a las decisiones operativas.
- ✓ Requieran un planteamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización).
- ✓ Implique cambios considerables.

Por tanto, en las organizaciones la alta gerencia debe establecer la estrategia corporativa que es a la cual se debe dirigirán todos los esfuerzos de sus integrantes y es la primera y principal nivel estratégico ya que si no esta planteada adecuadamente se está colocando en riesgo a la organización al no contar con un norte claro al cual dirigirse. El segundo nivel estratégico que se establece es el de la estrategia de negocio, a este nivel se enfoca a ciertos mercados pero bajo la dirección de la estratégica corporativa y el tercero y último nivel pero o menos importante es la estrategia operativa; aquí cada área que integra la organización aplican la estrategia corporativa y de negocio combinando recursos, procesos y personal.

La estrategia para el sistema de documentación se encuentra en el tercer nivel estratégico, pero no quiere decir que la alta gerencia no se involucre a este nivel, al contrario es la alta gerencia quién debe coordinar las distintas unidades para lograr la estrategia corporativa y los responsables de cada unidad son en cambio los responsables a este nivel quienes reportan y se encaminan a la estrategia corporativa mediante la adecuada dirección de sus unidades convirtiéndose cada una en parte fundamental para el éxito dela organización.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter resulta útil al momento de establecer la estrategia operativa de la tecnología (proveedores, compradores, nuevos productos, sustitutos,

rivalidad competitiva) pero como ya se mencionó anteriormente si esta estrategia no se alinea a la general en lugar de convertirse en ventaja competitiva se puede convertir en un obstáculo para la organización, todos los miembros de una industria pueden poseer la misma tecnología el aspecto diferenciador se encuentra en como cada organización la utiliza. Los factores tecnológicos que afectan los desarrollos tecnológicos son:

- I. Desarrollos dominados por el proveedor.- Utilizar la tecnología para generar valor
- II. Desarrollos intensivos en escala.- Aprender y divulgar a toda la organización las mejores prácticas.
- III. Desarrollos intensivos en información.- La explotación de las tecnologías de la información es una cuestión estratégica central.
- IV. Desarrollos científicos. - Supervisar la investigación, desarrollar productos y adquirir recursos para lograr economías de escala. (Johnson, 2006).

Un factor importante al desarrollar esta estrategia es determinar si se desarrolla la tecnología dentro de la institución o se la adquiere de un tercero, cada una tiene su ventaja y desventaja. Otro factor a ser considerado es la cantidad de recursos con los que cuenta la institución, para poder escoger el tipo de tecnología, así como el tiempo que se dispone tanto para su desarrollo como para su puesta en marcha; la combinación de estos factores y los objetivos de cada institución afectarán la decisión de escoger la tecnología.

## **4.2 DIGITALIZACION DE LA DOCUMENTACION**

#### 4.2.1 Proceso de Front end

Para Bramham y MacCarthy, el sistema Front-end se define como el que traduce capacidades organizacionales y servicios en valor para el cliente.

Partiremos de la información inicial que debe tener el sistema que es la información básica del cliente la cuál puede estar ya ingresada cuando ya son clientes de la institución o que debe ingresarse cuando so clientes nuevos

### DATOS INFORMATIVOS

#### PARA SOLICITAR CREDITO (PERSONAS NATURALES)

<b>DATOS DEUDOR PRINCIPAL</b>	
Tipo de Identificación	
Número de Identificación	
1er Apellido	
2do Apellido	
1er Nombre	
2do Nombre	
3er Nombre	
Fecha de Nacimiento	
Edad	
Estado Civil	

<b>DATOS DEL CONYUGUE</b>	
Tipo de Identificación conyugue	
Número de Identificación conyugue	
1er Apellido del conyugue	
2do Apellido del conyugue	
1er Nombre del conyugue	
2do Nombre del conyugue	
3er Nombre del conyugue	
Fecha de Nacimiento del conyugue	
Edad del Conyugue	
Estado Civil del Conyugue	

**PARA SOLICITAR CREDITO (PERSONAS JURIDICAS)**

# de Ruc	
Nombre de la empresa	
Nombre comercial	
Fecha de Constitución	
# Cedula Representante legal 1	
Nombre Representante legal 1	
Atribuciones Representante legal 1	
# Cedula Representante legal 2	
Nombre Representante legal 2	
Atribuciones Representante legal 2	

## PREEVALUACION DE CREDITO

### PERSONAS NATURALES

INGRESOS	
Ingresos bajo dependencia	
Ingresos actividad propia	
Otros Ingresos	

### PERSONAS JURIDICAS

INGRESOS	
Ingresos Ordinarios	
Ingresos Extraordinarios	
Otros Ingresos	

EGRESOS	
Vivienda	
Alimentación	
Salud	
Servicios básicos	
Educación	

EGRESOS	
Giro del negocio	
Egresos extraordinarios	
Otros egresos	

## RESPALDOS SOLICITUD DE CREDITOS

### PERSONAS NATURALES

Solicitud de Crédito	
Tipo de relación	
Rol de pagos	
Certificado de ingresos	
Copia Cedula de Identidad y papeleta de votación	
Copia Cedula de Identidad y papeleta de votación de conyugue	
Copia Cedula de Identidad y papeleta de Garante/Codeudor	
Copia Cedula de Identidad y papeleta de votación de conyugue de Garante/Codeudor	
Certificado otros ingresos	

### PERSONAS JURIDICAS

Solicitud de Crédito	
Cédula y papeleta de votación Representante Legal	
RUC	
Certificación de representante legal	
Nombramiento representante legal	
Declaraciones de Impuesto a al Renta últimos 3 años	
Balances de situación últimos 3 años	
Cumplimiento obligaciones patronales IESS últimos 3 años	
Original o copia de Servicio Básico	

<b>PERSONAS NATURALES</b>	
Declaración Impuesto a la Renta últimos 3 años	
Original o copia de Servicio Básico	
Pago último impuesto predial inmuebles de cliente	
Matrícula vehículos de cliente	

<b>PERSONAS JURIDICAS</b>	
Pago último impuesto predial inmuebles de cliente	
Matrícula vehículos de cliente	

### AVALUO

Solicitud de Avalúo Firmada	
Autorización debito Costo Avalúo	
Copias Escrituras Bien a ser Avaluado	
Declaratoria de Propiedad Horizontal Bien a ser Avaluado	
Escritura Aclaratoria Bien a ser Avaluado	
Perito Avaluador	
Informe de Avalúo	

## ANALISIS DE CREDITO

Documentación Anterior	
Tipo de crédito	
Valor de Crédito	
Plazo	
Tasa	
Datos Básicos de avalúo	

## CONSTITUCION DE HIPOTECA

Documentación Anterior	
Autorización débito costo constitución de hipoteca	
Pagos instituciones públicas	
Recepción Escritura de constitución	
Medio de ingreso de garantías	
Informe Legal	
Ingreso de garantía a Sistema	
Envío documentación a custodia	

## ELABORACION MEDIO DE APROBACION

Datos Personas Naturales o Jurídicas	
Datos análisis de crédito	
Datos garantías que avalan el crédito	
Comentarios	
Excepciones	

## INSTRUMENTACION DE CREDITO

Datos Medio de aprobación	
---------------------------	--

## DESEMBOLSO

Check list Documentos de Crédito	
Visado datos de instrumentación	
Desembolso	

## CUSTODIA DOCUMENTACION

Check list Documentos de Crédito	
Escaneo de Documentos	
Archivo	

## CANCELACION DE CREDITO E HIPOTECA

Solicitud de cliente	
Medio de liberación de garantías	
Minuta de cancelación	
Escritura de liberación de Hipoteca	
Escaneo Documentos de Liberación	

### 4.2.2 Proceso de Back end

Daniel Iturrí propone 4 etapas para la creación, conservación y difusión de archivos digitales:

1. Conceptos digitales.
2. Tamaño y posicionamiento de la documentación.
3. Creación del registro.
4. Fases del proceso de digitalización.

La primera etapa se concentra en la terminología que se utiliza en este tipo de tecnología, la imagen digital: número de puntos/píxeles de luz, la resolución dispositivo para captar y reproducir los detalles más pequeños de una imagen, profundidad del color es el número de colores en una imagen, regulada por la cantidad de bits: 1 bit-blanco y negro, 8 bits-256 tonos de grises, 24-bits 16,7 millones de colores. Finalmente los formatos de archivos que es el tipo de archivo en el cuál se conservará la imagen digitalizada, aquí se utiliza mucho la compresión (reduce el tamaño del archivo), a continuación se detallan los más usados:

TIFF	La reducción es pequeña y no muy útil para difusión.
JPEG	Recomendable para conservación y difusión, mantiene la calidad de la imagen
PDF	Permite grados de compresión, recomendada para documentos secuenciales con varias páginas
RAW	Recomendado para fotografía, pero no para compresión y difusión

Para este tipo de sistema de digitalización se recomienda el método de compresión PDF, debido a que cada archivo contiene muchas hojas digitalizadas.

En cuanto al tamaño, se recomienda que se utilicen escáneres de digitalización a doble cara, este presenta beneficios como reducción de tiempo, visualización inmediata, ajuste de imagen.

La creación del archivo que no es más que el número de páginas digitalizadas, para su conservación y generación de copias aquí se debe analizar su conservación y difusión.

Las fases del proceso de digitalización son las siguientes:

- **Recepción del cuaderno guía.** - Se describe el tipo de documento, código de identificación de archivo digital y código de cada documento.
- **Recepción y manipulación de la documentación.** - Se puede ordenar de acuerdo al cuaderno guía y el número de páginas que debe contener.
- **Digitalización.** - Creación del archivo digital.
- **Creación de archivos de conservación y difusión.**
- **Control de calidad.** - Se puede acceder a los archivos.
- **Establecer programas de control de conservación.** - Para evitar deterioros (Iturri, 2010).

#### 4.2.3 Repositorio

La documentación que digitalizada debe ser almacenada en archivos, pero estos archivos deben garantizar que se podrá acceder a su contenido en cualquier momento y que podrá ser visualizada con muy buena calidad.

A continuación, se detallan algunos tipos de repositorios:

- 1.- DVD ROM (4,4 GB de capacidad, de doble capa, 8,2 GB) no se puede modificar el contenido, de acceso lento, utilizado para la distribución de datos.
- 2.- DVD BLUE RAY (40/50 GB de capacidad) similar al DVD ROM.
- 3.- DD (Disco duro mecánico exterior, hasta 2 TB de capacidad) gran almacenamiento, alta velocidad, bajo costo, duplicidad rápida frente a ser frágil, sensible a campos magnéticos, manipulable.

- 4.- Llave de memoria (hasta 64 GB de capacidad) resistente a campos magnéticos, caídas, golpes, acceso instantáneo a la información, fácil duplicación.
- 5.- SSD (Disco Duro estático, hasta 2 TB de capacidad) similar a la llave de memoria, almacenamiento costoso, datos manipulados
- 6.- Servidores para almacenamiento de grandes cantidades de datos y acceso continuo y rápido de documentación. (Iturri, 2010).

Para este tipo de proyecto de digitalización sería recomendable un servidor y dependiendo del tamaño de la institución se recomendaría su capacidad.

#### **4.2.4 Word press**

Una vez determinadas las fases de: front end, back end y repositorio viene la fase de producción para lo cuál se deben efectuar 4 pasos:

**1.- Pruebas.-** La selección de front end, back end y repositorio no significa que en la práctica el sistema funcionará excelentemente bien, todo proyecto debe ser sometido a pruebas para determinar que funciona de acuerdo a como fue planificado o deben hacerse cambios, adecuaciones, eliminaciones o inclusiones. Este punto debe constar en la planificación de la implementación dónde deberá elaborarse los guiones de prueba y también se determinará los responsables de la realización de las pruebas, los puntos a ser probados, responsables de las pruebas, el método a aplicar, el reporte de no conformidades y la aprobación final.

**2.- Testing.-** Realizadas las pruebas del sistemas, para garantizar su confiabilidad se realiza testing con esto es visible si existe alguna diferencia entre el sistema anterior (de existir) y el funcionamiento del nuevo proyecto en paralelo los resultados que se obtienen son los mismos o de existir diferencias en este punto resulta muchos más fácil realizar ajustes y

volverlos a probar con la seguridad de que el producto final es confiable y presenta la información precisa.

**3.- Producción.-** Realizadas las pruebas correspondientes y efectuadas por el personal calificado para hacerlo que deben corresponder a las áreas que se encargarán de la realización del proceso, se debe pasar a la fase de producción en toda la organización, en sus inicios debe contar con el apoyo de los o alguno de los responsable del sistema para solventar si existiera algún inconveniente con el sistema dentro del proceso, quienes paulatinamente se retirarán previo realizar evaluaciones continuas del sistema en producción y realizado el levantamiento de las observaciones encontradas para ser tratadas por los mandos medios y la alta gerencia.

**4.- Cronograma de Mantenimiento. -** Dentro de la planificación, de la utilización del ciclo PHVA, de los requisitos de la norma, se encuentra el punto de evaluación, que debe comprender también el mantenimiento de la parte tecnológica, es imprescindible que se garantice que la parte tecnológica funciona de la misma forma para todo el proceso, si existen amenazas también se identifiquen tempranamente y se eviten riesgos que pueden afectar la vida de la institución.

#### **4.3 MEJORA CONTINUA**

Es uno de los principios de gestión de la calidad.

Mejoramiento continuo: mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta (García, 2003).

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA), desarrollado por Walter Sheward en 1920 y posteriormente llevado y popularizado en Japón por Deming, conocido como ciclo de Deming, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutible de la mejora continua y se caracteriza por ser dinámico, flexible y puede ser aplicado a cada uno de los procesos y las etapas de planificación, implementación, control y mejora tanto de los productos como de los procesos de los sistemas de gestión (Yanez, 2012).

Se admite, estadísticamente, que en las organizaciones sin “Gestión de Mejora continua” el volumen de la ineficiencia puede estar entre 15 y 25% de sus ventas. Las que si lo hacen, oscila entre 4 y 6%. Un rápido cálculo nos hará descubrir la magnitud de la respectiva “Mina de Oro” y el efecto que tiene sobre los resultados y la competitividad. La mayoría de los fallos o ineficiencias que configuran el despilfarro son desconocidos, considerados como normales, ignorados y con frecuencia ocultados. Actitudes que impiden buscar soluciones y evitar su repetición.

La gestión de mejora continua en una organización requiere:

- El liderazgo de la dirección
- Un comité de mejora continua
- Formación y motivaciones específicas
- Un sistema de gestión documentado
- Asesoramiento externo

Según la norma NTP-ISO 9000:2001, Mejora continua es una “ actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” siendo lo requisitos la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de posible solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios.

Los resultados se revisarán para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actitud continua y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes (García, 2003).

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas por qué les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones, estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Entre los beneficios de la mejora continua se pueden indicar:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.
7. Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación, como los siguientes:
8. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
9. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. Hay que hacer inversiones importantes.
10. Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas: un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando varias estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas.

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permitiendo que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda la organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen. Es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo (Gomez, 2017).

## **4.4 PROPUESTA DE DIGITALIZACION E INPLEMENTACION**

### **4.4.1 Implementación de la norma ISO 30301**

#### **OBJETIVO**

Aplicar la norma ISO 30301 para la gestión documental digital para créditos Hipotecarios en Instituciones Bancarias Ecuatorianas (es aplicable a cualquier organización y por tanto a cualquier institución del sistema financiero ecuatoriano para documentos de crédito).

#### **1. ALCANCE**

Establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de archivo de créditos hipotecarios, desde la solicitud de crédito hasta la liberación de la garantía hipotecaria, lo cual apoyará a los procesos de negocio.

Esta norma ayudaría a las instituciones del sistema bancario para alcanzar la misión con una adecuada estrategia y el logro de metas, con el establecimiento de objetivos, políticas, requerimientos de información, procedimientos y directrices para planes de mejora.

Una vez implantando el procedimiento cualquier institución bancaria puede certificarse bajo esta norma, la cual no se opone a otras normas internacionales.

## **2. NORMAS Y REFERENCIAS**

- Norma ISO 30301:2011
- Ley General de Instituciones del Sistema bancario ecuatoriano, normas y sus reglamentos.
- Código de Comercio del Ecuador.
- Código de trabajo del Ecuador.
- Ley de régimen tributario del Ecuador.
- Ley de Comercio electrónico.
- Ley de Compañías.
- Ley de derechos de autor.
- Políticas internas.
- Manuales y procedimientos internos.
- Instructivos internos.

## **3. TERMINOS Y DEFINICIONES**

Los términos y definiciones que se utilizan en esta norma se encuentran en el punto 3 de términos y definiciones de la norma ISO 30300.

## **4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.1 ENTENDER LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO**

El Sistema Bancario ecuatoriano al igual que toda organización se ve afectado por factores externos e internos, los cuales deben ser analizados periódicamente para determinar su alcance dentro y fuera de la organización.

Para determinar los factores externos se ha realizado un análisis PESTEL:

- Tendencia ideológica del gobierno de turno.
- Crisis económicas mundiales.
- Ingreso al mercado nacional de Monopolios bancarios internacionales.
- Narcotráfico, lavado de dinero.
- Delincuencia, crimen organizado.
- Desempleo.
- Riesgos de mercado, económicos, políticos.
- Marcadas brechas tecnológicas con países desarrollados.
- Inseguridad legal.
- Corrupción.
- Fácil ingreso de nuevas instituciones bancarias.
- Alta carga tributaria.
- Desigual distribución de la renta.
- Carencia de incentivos para cambios tecnológicos y ecológicos.
- Fuga de cerebros.

Para los factores internos cada institución bancaria deberá realizar un análisis FODA, del cual se tendrá como resultado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada institución. Dentro de los factores internos que se podrían considerar tenemos:

- Riesgos operativos.
- Moral y ética del personal.
- Cultura organizacional.
- Nivel tecnológico en la organización.
- Capacitación al personal.
- Vulnerabilidad de los sistemas.
- Porcentaje de mercado.
- Productos crediticios que ofrece el banco al mercado.
- Nivel de comunicación en la organización.
- Modelo de Negocio.
- Liderazgo.
- Política de reclutamiento, selección y elección de personal.
- Balance social.
- Salud y seguridad
- Rigidez en la aplicación de leyes y reglamentos.

#### **4.2 NEGOCIO, LEYES Y OTROS REQUERIMIENTOS.**

Para la aplicación de esta norma se requiere del cumplimiento de los requisitos legales y jurídicos enunciados en el punto 2 de esta norma. Cada 6 meses se deberá evaluar la funcionalidad del sistema y su acoplamiento a las necesidades de desarrollo con respecto a los demás sistemas de la organización. Se deberán realizar revisiones al sistema y periódicamente a los requerimientos presentes o futuros del sistema, los cuales serán

presentados a la alta gerencia para que sean valorados e incluidos en la planificación anual de la entidad bancaria.

Cada 3 meses se deberá realizar la revisión de las actualizaciones de la normativa legal. Cómo también se deberán realizar pruebas de vulnerabilidad del sistema informático frente al ataque de virus, hackers u otras fuentes no autorizadas para ingresar al sistema.

Al azar se realizarán auditorías de acceso a la información de las cuales se deberá llevar un registro.

Una vez estabilizado el sistema las partes involucradas deberán redactar un código de buenas prácticas para la institución bancaria, realizar inclusiones, modificaciones o eliminaciones al sistema. Anualmente (servicio al cliente, marketing, RRHH, u otra área) elaborará una encuesta de satisfacción a un grupo de usuarios del sistema para identificar la eficiencia del sistema y las áreas o aspectos que deben incluirse en los planes de mejora.

#### **4.3 DEFINIR EL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL**

El alcance del sistema de gestión documental va desde la documentación necesaria la aprobación del crédito hasta la entrega al cliente de la minuta para la cancelación de hipoteca, este proceso incluirá a varias áreas de la organización: legal, front office, back office, operaciones.

## **5. LIDERAZGO**



### **5.1 COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Todo proyecto que se efectúe en la organización debe contar con el apoyo y el liderazgo de la alta gerencia para que pueda convertirse en un proyecto exitoso, esta es una tarea primordial de la gerencia y su resultado refleja el nivel de compromiso del gerente con la institución. También durante el diseño del sistema quienes están involucrados deben tomar en cuenta que: el sistema se encuentre alineado con la estrategia general de la organización, integrado a los procesos de negocio y significar un valor agregado dentro de los procesos en los cuales interviene, identificar adecuadamente los valores necesarios para establecer, implementar y mejorar el sistema.

La alta gerencia deberá asegurarse de comunicar a todo el personal la importancia de un sistema efectivo y el fiel cumplimiento de los requerimientos en cada uno de los procesos.

### **5.2 POLITICA**

Se ha establecido la política para la adecuada administración del sistema de gestión documentaria el cual consta en el ANEXO POLITICA 1 e incluye los requerimientos de la norma los cuales son:

-  Ser apropiada al propósito de la organización,
-  Proporciona la palabra clave para establecer los registros objetivos,

- ✚ Incluir el compromiso de satisfacer los requisitos aplicables,
- ✚ Incluir el compromiso para continuar mejorando el sistema de gestión documental,
- ✚ Ser comunicado dentro de la organización y,
- ✚ Estar a disposición de las partes interesadas, según proceda. (ISO 30301, 2011)

## **5.3 ROLES DE LA ORGANIZACIÓN RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES**

### **5.3.1 GENERAL**

Por ser varios los temas que involucran al sistema las responsabilidades se asignan por especialidad.

Por ser la unidad de operaciones el usuario que más utilizará el sistema, esta unidad será el responsable de coordinar con los otros responsables; así como fungir de enlace con la alta gerencia.

El responsable del área legal también será el responsable de la actualización del sistema en cuanto al ámbito legal.

El responsable de operaciones será el encargado de proponer mejoras en cuanto en cuanto al funcionamiento del sistema.

El responsable de tecnología también tendrá la responsabilidad de realizar las pruebas de vulnerabilidad del sistema, recomendar mejoras o proponer nuevos sistemas de digitalización y almacenamiento de la información.

Cada responsable en su área podrá delegar ciertas responsabilidades a una o varias personas de su área.

### **5.3.2 RESPONSABILIDADES DE LA GESTION**

De acuerdo con la norma el coordinador que para este caso es el responsable del área de operaciones será el delegado y responsable de que el sistema se establezca, implemente y mantenga de acuerdo a la norma ISO 30301, 2011.

### **5.3.3 RESPONSABILIDADES OPERACIONALES**

Aderiéndose a la norma dentro de las responsabilidades operacionales estarán las ya mencionadas en los puntos 5.3.1 y 5.3.2 y todo lo concerniente al área de operaciones desde el diseño hasta la presentación de oportunidades de mejora.

## **6. PLANIFICACION**

### **6.1 ACCIONES PARA DIRECCIONAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Para la determinación de riesgos y oportunidades se utilizó en primer lugar la técnica de lluvia de ideas , luego se procedió a clasificarlos, como ya se mencionó en el punto 4.1 este análisis se lo debe efectuar para institución bancaria de acuerdo a su situación actual, la clasificación que aquí se presenta es un análisis en términos generales.

#### **RIESGOS**

- Riesgos operativos.
- Moral y ética del personal.
- Vulnerabilidad de los sistemas.
- Productos crediticios que ofrece el banco al mercado.
- Nivel de comunicación en la organización.
- Modelo de Negocio.
- Balance social.
- Salud y seguridad

#### **OPORTUNIDADES**

- Cultura organizacional.
- Nivel tecnológico en la organización.
- Capacitación al personal.

- Porcentaje de mercado.
- Liderazgo.
- Política de reclutamiento, selección y elección de personal.
- Rigidez en la aplicación de leyes y reglamentos.

## **6.2 REGISTRAR OBJETIVOS Y PLANES PARA LOGRARLOS**

### **OBJETIVOS**

- Conservar digitalmente la documentación que interviene en las operaciones de créditos hipotecarios
- Reducir tiempos de acceso a consultas de documentación de crédito.
- Eliminar la pérdida de información crediticia por deficiencias en el control de la documentación física.

Reducir y mantener un archivo histórico de los documentos que respaldan las operaciones de crédito.

<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACCION</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>META</b>	<b>EVALUACION</b>
Implementar un sistema de gestión documental en el proceso de crédito	Alta gerencia	Planificar el sistema con las áreas involucradas	Humanos, tecnológicos, científicos	Implementar el sistema	Auditoría
Homologar procesos de crédito y documentarlos	Responsables de operaciones, legal, tecnología	Levantar procesos y documentos	Humanos, tecnológicos, científicos	Levantar procesos	Manuales
Evitar la pérdida de documentación que interviene en el proceso de crédito	Personal de operaciones	Digitar la documentación	Tecnológicos	Documentos de crédito digitalizados	Atención de requerimientos
Incluir nuevas tecnologías en el proceso de crédito	responsables de operaciones, legal, tecnología	Proponer métodos para eliminar la manipulación física de documentos	Tecnológicos	Cero papel	% de reducción de papel

## **7. APOYO**

### **7.1 RECURSOS**

Cuando se diseña el proyecto de digitalización también debe asignarse un rubro para destinarlo a capacitación del personal que será usuario del sistema. Como quién diseña el sistema es parte del personal de la organización es este personal el que se encargará de capacitar al personal que será el usuario del sistema y por tanto este rubro disminuye significativamente, cuando esta tarea es realizada por un tercero dentro del contrato se debe especificar que la capacitación correrá por cuenta de este a todo el personal involucrado o personal escogido para este objetivo.

En este caso el responsable de operaciones trabajará conjuntamente con una persona asignada por recursos humanos para elaborar un plan de capacitación para los usuarios del sistema.

### **7.2 COMPETENCIA**

El perfil de cada colaborador en forma detallada se encontrará en el departamento de recursos humanos. Para el cumplimiento de la norma se sugiere el siguiente perfil mínimo para los principales colaboradores:

CARGO	EDUCACION	ENTRENAMIENTO (Tiempo mínimo)	EXPERIENCIA	CALIFICACION DE EVALUACIONES ANTERIORES (1 a 5)	OBSERVACIONES
Responsable de Operaciones	Graduado en contabilidad, finanzas, comercio o afines	300 horas	8 años	4	No se debería considerar personal con menor calificación
Asistente de operaciones	Mínimo 6to semestre en carreras administrativas	100 horas	4 años	2	No se debería considerar personal con menor calificación
Responsable de legal	Graduado de derecho	400 horas	10 años	4	Podría contratarse una oficina especializada de no existir personal
Asistente de legal	Mínimo 6to semestre de leyes	150 horas	4 años	3	Podría contratarse una oficina especializada de no existir personal

CARGO	EDUCACION	ENTRENAMIENTO (Tiempo mínimo)	EXPERIENCIA	CALIFICACION DE EVALUACIONES ANTERIORES (1 a 5)	OBSERVACIONES
Responsable de Tecnología	Graduado de sistemas o carreras afines	500 horas	6 años	5	En el caso de que el sistema lo desarrolle una empresa el personal deberá cumplir los requisitos
Asistente de tecnología	Tecnólogo en sistemas u 8vo semestre en carreras relacionadas	250 horas	3 años	4	En el caso de que el sistema lo desarrolle una empresa el personal deberá cumplir los requisitos

### 7.3 SENSIBILIZACION Y FORMACION

En este punto se hace necesario la participación muy activa del área de recursos humanos quienes debido a su formación en personal se convierten en el apoyo necesario para que los responsables de área o unidad puedan identificar o se les recomienden de acuerdo a

los perfiles de sus integrantes la mejor forma para formar a su personal a cargo; identificada la formación del personal esta debe incluirse en la planificación anual de la empresa dónde se le asignará un presupuesto para su ejecución.

En este nuestro país las organizaciones se encuentran integradas con personal de variedades edades y formaciones, con personal en general con poco conocimiento tecnológico y sin conocimiento de normas ISO, por tanto se podría clasificar al personal para su formación en 2 grupos: empleados y trabajadores; los empleados se podrían subclasificar en: formación a empleados jóvenes con poca o sin experiencia y personal con experiencia no titulado y formación a personal experimentado y titulado. En la formación dirigida a jóvenes y no titulados se les proporcionaría de las técnicas o habilidades necesarias para su incorporación formal en la organización mediante formación genérica y específica en ciertas materias.

La formación al personal con experiencia y titulado se la realizaría en nuevas áreas de conocimiento o perfeccionamiento en las áreas de su experiencia. La formación a trabajadores se la realizaría en áreas de potencialización de conocimiento o para mejoramiento en el puesto de trabajo. El responsable de cada área identificará y propondrá la formación del personal de cada unidad, luego de realizada la formación también deberá ser evaluada y proponer nuevos planes de formación.

## **7.4 COMUNICACIÓN**

Una parte importante del éxito para la implementación de una norma en una organización es una adecuada comunicación tanto interna como externa, en este sentido últimos años es más común que se ideen nuevas formas para comunicarse en la organización y

acertadamente se tomen en cuenta a todos sus miembros. Para escoger la forma adecuada es importante que la dirección conozca a profundidad la forma en la que la comunicación es más efectiva dentro de sus miembros.

Para nuestro medio se recomienda la comunicación descendente para lo que corresponde a la difusión de: políticas, procedimientos, instructivos, etc., la cual es informada a la gerencia y los mandos medios junto con el departamento de recursos humanos son los encargados de determinar el momento y las personas a las cuales se las debe comunicar.

Una vez utilizada la comunicación ascendente se recomienda que las inquietudes del personal sean recogidas a través de las líneas de supervisión hacia los mandos medios para ser evaluados y se retroalimente al personal involucrado; es importante que la alta gerencia constantemente incentive este tipo de comunicación para evitar la confusión y que los empleados se comprometan con la organización, para lo cual se podría utilizar como herramientas el correo electrónico, intranet y la administración de puertas abiertas.

Finalmente, al mismo tiempo la comunicación en la organización se podría reforzar con la comunicación horizontal; dependiendo de la cultura de la organización que previamente ya debió ser analizada por la alta gerencia se la podría realizarla entre afinidad de pares o fomentarla entre miembros de diferentes equipos y diferentes departamentos con el fin de que consiga la colaboración y el trabajo en equipo

La utilización de cada herramienta para cada tipo de comunicación o la combinación de estas dependerá de la experiencia y conocimiento de la alta gerencia y la colaboración de los mandos medios. La alta gerencia también debe establecer una forma de comunicación con el exterior el cuál le permita informarse de los aspectos que afectan a su organización y dar a conocer a los consumidores las bondades de su organización; una de las formas

es la suscripción a actualizaciones de organismos regulatorios, integración a asociaciones relacionadas con la industria, cursos de actualización, utilización de páginas web para comunicación al consumidor, servicio al cliente.

## **7.5 DOCUMENTACION**

### **7.5.1 GENERAL**

- a) El alcance, consta en el punto 1. de esta norma.
- b) La política consta en el punto 5. en ANEXO POLITICA 1, los objetivos constan en el punto 6.2 de esta norma.
- c) La interrelación entre el sistema y otros sistemas en la organización se desarrollará mediante la ejecución del punto 7.4.
- d) Los requerimientos de la norma constan en la norma ISO 30301: 2011.
- e) La documentación necesaria consta en el punto 7.5.2.

### **7.5.2 CONTROL DE LA DOCUMENTACION**

- a) La documentación necesaria para el proceso de operaciones de crédito consta detallada en el literal 3.1 documentación necesaria para operaciones de crédito.
- b) Este literal debe ser considerado una vez que el sistema haya sido puesto en marcha, en las revisiones periódicas que realizan los responsables de los distintos departamentos.
- c) Cuando existan cambios que deben aplicarse a los procesos los responsables de su actualización por escrito comunicarán al responsable del área afectada sobre el

cambio que debe aplicarse y a partir de qué fecha se deberá aplicar, el comprobante de recibido y el cambio comunicado deberá mantener en archivo. En las auditorías internas se comprobará que los cambios a los procesos hayan sido aplicados.

- d) El responsable de cada unidad deberá mantener un archivo de todos los comunicados recibidos bajo los cuales se efectuaron los cambios al proceso y sobre los cuales se lleva un adecuado registro.
- e) El responsable de cada unidad también será el responsable de mantener la documentación necesaria para el proceso ya sea digital o física en las mejores condiciones.
- f) Cada responsable de cada unidad al mantener bajo su custodio la documentación que respalda los procesos aplicará su forma de codificación y una vez que el sistema sea implementado y se encuentre estandarizado, la mejor forma de codificación se aplicará a todas las unidades.
- g) De acuerdo a la normativa de la ley general de instituciones financieras, la información se debe mantener al menos por 15 años y 10 años después de cancelar las operaciones.

## **8. OPERACIÓN**

### **8.1 PLANIFICACION OPERACIONAL Y CONTROL**

Al igual que toda norma ISO esta norma no especifica cómo se deben afrontar los riesgos y oportunidades, sin embargo, existen varias metodologías que se pueden aplicar para identificar, analizar y evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con el proceso. El tipo de metodología apropiada se escogerá dependiendo del tipo de organización en la cual se desee aplicar y del nivel de riesgo u oportunidad que se abordar.

Como ya se ha mencionado a lo largo del desarrollo de esta tesis para ser más específicos se necesita realizar un análisis individual de la institución bancaria a la cual se desee aplicar la metodología y el tipo de riesgo que se desee tratar, a continuación, se detallan algunas de las metodologías que se podrían aplicar de acuerdo a las necesidades de cada institución y el tipo de riesgo a tratar, sin embargo de la metodología a implementar todas debería incluir la identificación, evaluación, acciones, evaluación de acciones y acciones de mejora :

<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>METODOLOGIA A APLICAR</b>
Riesgos Tecnológicos	COBIT e ITL
Sistemas de seguridad de la información	ISO 27000
Riesgos de naturaleza ambiental	ISO 14000
Riesgos en procesos	PMBOK
Seguridad y salud ocupacional	ISO 14000
Riesgos alimentarios	ISO 22000
Gestión de riesgo empresarial, control interno y disuasión de fraude	COSO
Consecuencias positivas y negativas de riesgos y actividades a corto y largo plazo	IRM
Técnicas de evaluación de riesgos	ISO 31010: 2009

En lo que respecta a las oportunidades las empresas tienen una variedad acciones que pueden tomar, de igual forma las oportunidades son diferentes para cada empresa ya que depende de su situación actual en el mercado. Dentro de las medias que podrían tomar se encuentran el lanzamiento de nuevos productos, la eliminación, el relanzamiento de otros u otra forma con respecto al producto; para el tratamiento del mercado existen varias

opciones que las empresas pueden escoger o adaptarlas a su institución. Las oportunidades también están relacionadas con los clientes, las tecnologías, proveedores y es necesario que para aprovecharlas se realice un adecuado estudio para incluirlo dentro de las estrategias de la empresa y aprovecharlas en su beneficio.

Para lograr reducir, eliminar o evitar los riesgos y aprovechar las oportunidades es necesario que todos los procesos de la institución se encuentren controlados ya que el producto final es el resultado de la aplicación de todos los métodos, técnicas, herramientas, etc. El objetivo es evitar una amplia variabilidad en los procesos, el control de los factores que intervienen (tecnológicos, humanos, equipos, materiales, medio ambiente, etc), una herramienta utilizada en el control de procesos es el plan de seguimiento y medición para ello se deben identificar claramente todos los procesos.

La norma ISO 9001 contiene los lineamientos generales para el control de procesos, la herramienta utilizada es el plan de seguimiento y control

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<b>1) Solicitar el crédito</b> - Atender la necesidad del cliente. - Informar al cliente - Recibir la solicitud de crédito	- Campos obligatorios en solicitud. - Tipo de crédito a aplicar	- Manuales y productos del banco	- Datos incompletos. - Requisitos vs. Tipo de crédito incorrectos	Visado de solicitud de crédito	Asesor de crédito	Solicitar a cliente
<b>2) Preevaluación de crédito</b> - Procesar la solicitud de crédito. - Realizar un score preliminar. - Informar a cliente.	- Tiempo de proceso	- Acuerdo de servicio	Fuera de rango	Alerta de sistema	Asesor	Realizar la tarea inmediatamente

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
3) <b>Respaldos de solicitud de créditos</b> - Recibir documentación personal. - Recibir documentación financiera. - Recibir documentación de bienes del cliente.	- Fecha de vigencia de la documentación. - Documentación completa	- Requisito para solicitud de crédito	Documentos con fechas mayores a requisitos. Documentos faltantes	Visado de documentos Listado de verificación	Asesor	Solicitar a cliente

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>4) <b>Avalúo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir escritura de propiedad del bien.</li> <li>- Recibir documentación adicional de respaldo.</li> <li>- Asignar perito evaluador.</li> <li>- Recibir informe de evaluador</li> <li>- Cobrar costo de avalúo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación completa.</li> <li>- Asignar perito.</li> </ul>	Requisitos para realización de avalúos	Documentos con fechas mayores a requisitos. Verificar en sistema perito asignado	Listado de verificación. Verificación en sistema	Asesor	Solicitar a cliente, realizar la tarea inmediatamente

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>5) <b>Análisis de crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar a riesgos solicitud de cliente.</li> <li>- Adjuntar respaldos.</li> <li>- Recibir respuesta de riesgo.</li> <li>- Apelar decisión.</li> <li>- Comunicar a cliente.</li> </ul>	<p>-Aplicar a tipo de crédito de acuerdo a necesidad de cliente.</p>	<p>Políticas de créditos</p>	<p>Fuera de rango</p>	<p>Verificar requisitos de producto</p>	<p>Riesgo</p>	<p>Devolver a Asesor</p>

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>6)</p> <p><b>Constitución de hipoteca</b></p> <p>- Enviar documentación para constitución de hipoteca.</p> <p>- Realizar análisis legal.</p> <p>Efectuar pagos en instituciones para constitución de hipoteca.</p> <p>- Cobrar valores a cliente o ingresar cuentas por cobrar.</p>	<p>- Fecha de vigencia de la documentación.</p> <p>- Presentar documentación de acuerdo a tipo de bienes inmuebles y tipo de cliente.</p> <p>- Datos de beneficiarios hipotecarios, titulares.</p>	<p>Requisitos para constitución de hipotecas</p>	<p>Documentos con fechas mayores a requisitos.</p> <p>Documentos incompletos o incorrectos</p> <p>Solicitante vs. Hipoteca incorrectos.</p>	<p>Visado de documentos</p>	<p>Asesor Legal</p>	<p>Solicitar a asesor</p>

<p>- Recibir escritura de constitución de hipoteca e ingresar expediente al sistema.</p> <p>- Enviar escrituras de constitución de hipotecas a custodia.</p>						
--	--	--	--	--	--	--

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>7)</p> <p><b>Elaboración de medio de aprobación</b></p> <p>- Comparar solicitud de crédito versus aprobación de riesgo.</p> <p>- Realizar medio de aprobación.</p> <p>- Receptar firmas de responsables en medio.</p> <p>- Enviar medio para visado.</p>	<p>- Datos de cliente.</p> <p>- Necesidad del cliente</p> <p>- Garantías.</p> <p>- Firmas autorizadas.</p>	<p>Manual para elaboración de medios de aprobación, políticas de crédito.</p>	<p>Datos de clientes incorrectos.</p> <p>Firmas incorrectas.</p> <p>Tipo de crédito incorrecto</p>	<p>Análisis de requisitos de crédito.</p> <p>Verificar Nivel autorizado</p> <p>or</p> <p>Verificar Identificación de cliente.</p>	Asesor	Elaborar nuevo medio de aprobación

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
8) <b>Visado Medio de aprobación.</b> - Recibir medio de aprobación. - Revisar contenido del medio. - Aplicar políticas vigentes de acuerdo a tipo de crédito. - Si medio cumple con políticas enviar a instrumentación o devolver a asesor.	- Política vigente. - Tipo de crédito. - Nivel autorizado	Políticas de crédito	No cumple requisito de política. Faltan firmas autorizadas.	Analizar requisitos de política de crédito.	Técnico operativo	Devolver a asesor

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLA R	ESPECIFIC ACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR )	CRITERIOS DE ACEPTACIO N O RECHAZO	METODO	RESPONS ABLE DE LA INSPECCI ON	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
9) <b>Instrumentación de crédito.</b> - Recibir medio de aprobación visado. - Ingresar datos de medio en sistema y generar número de operación o devolver a visado. - Enviar número de operación a asesor	- Datos ingresados en el sistema	Medio de aprobación.	Datos incorrectos	Datos de sistema vs. Medio de aprobación.	Operador de operaciones	Devolver a visado

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>10)</p> <p><b>Desembolso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir medio de aprobación, documento de crédito firmados por el cliente.</li> <li>- Visar medio versus sistema y documentos de crédito.</li> <li>- Desembolsar crédito en el sistema o devolver a asesor</li> </ul>	Visado de datos.	Medio de aprobación.	<p>Datos incorrectos.</p> <p>Documentación incompleta.</p> <p>Documentación incorrecta.</p>	Visado de documentos	Técnico de Back operativo	Devolver a asesor

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>11)</p> <p><b>Custodia de documentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir documentos originales de crédito desembolsados en el sistema.</li> <li>- Solicitar documentos faltantes o informar de documentación incorrecta.</li> <li>- Archivar documentos en forma cronológica.</li> </ul>	- Tipo de facilidad	Manual de garantías.	<p>Faltan documentos.</p> <p>Documentos incorrectos.</p>	Requisitos de acuerdo a tipo de crédito.	Operador de operaciones	Solicitar a asesor

ACTIVIDAD - ETAPA DEL PROCESO	VARIABLE A CONTROLAR	ESPECIFICACION DEL CONTROL (ESTÁNDAR)	CRITERIOS DE ACEPTACION O RECHAZO	METODO	RESPONSABLE DE LA INSPECCION	¿QUE HACER SI NO CUMPLE?
<p>12)</p> <p><b>Cancelación de crédito e hipoteca</b></p> <p>- Recepar requerimiento de cliente de documentación de crédito cancelado.</p> <p>- Solicitar a custodia documentos de créditos cancelado.</p> <p>- Recepar documentación de crédito cancelado de custodia.</p>	<p>- Verificar operación en sistema como cancelada.</p> <p>- Verificar riesgo del cliente</p>	<p>Política de garantías.</p>	<p>Operación vigente.</p> <p>Riesgos vigentes.</p>	<p>Verificar requerimientos de garantías y cancelaciones</p>	<p>Operador de operaciones</p>	<p>Comunicar a asesor</p>

<p>- Entregar documentos de créditos cancelados a cliente.</p> <p>- Receptar requerimiento de cliente de levantamiento de hipoteca.</p> <p>- Elaborar medio de liberación de hipoteca y solicitar a custodia documentos de hipoteca a cancelar</p> <p>- Envío de custodia de hipoteca a legal para elaboración de minuta de</p>						
---	--	--	--	--	--	--

cancelación						
.						
- Entrega a cliente de hipoteca y minuta de cancelación						
.						

## 8.2 Diseño de procesos de registros.

Es importante que cada área que se encuentre involucrada en el sistema de gestión de calidad mantenga los registros necesarios para el control adecuado de los procesos que permitan el desarrollo correcto de todo el sistema y puedan alertar con tiempo cuando un proceso se encuentre fuera de control y permitan a los responsables tomar acciones a tiempo para que el sistema continúe funcionando y no permita que el proceso se detenga debido a inconvenientes en el sistema. En el anexo 9 consta la política del proceso de registros los cuales incluyen los registros que deberán mantenerse y el formato en el cuál serán registrados.

En el anexo 9 en el anexo se incluye la ficha de control de procesos.

## 8.3 Implementación de los sistemas de registros

La implementación de los sistemas se realizará en base a la política de procedimientos que constan en el anexo 9, el número de procedimientos también dependen del tipo de

organización y de su tamaño, en organizaciones pequeñas generalmente varios procedimientos se agrupan en uno solo porque su carga laboral lo permite, pero cuando las organizaciones son grandes los sub-procedimientos pasan a ser procedimientos debido al volumen alto de transacciones.

## **9 Evaluación del rendimiento.**

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

En este punto no se puede realizar un adecuado estudio si previamente no se han determinado los registros necesarios para cada uno de los procesos, debido a que en toda organización se genera mucha información que no necesariamente contribuye a mantener un control adecuado; es fundamental que se establezcan los registros necesarios para el seguimiento, medición análisis y evaluación de los procesos.

El primer paso con el que se debe proceder es determinar a qué parte de los procesos se debe realizar el seguimiento para lograr que el proceso funcione adecuadamente, toda función es importante pero ciertos procesos son críticos para el normal desarrollo y proporciona datos claves para poder tomar decisiones adecuadas y a tiempo.

Establecidos los procesos claves, se establecerán cuáles serán los puntos críticos y las medidas que serán utilizadas en cada uno de ellos para llevar un adecuado control, de la misma forma el llevar un registro solo porque forma parte del proceso no ayuda a ninguna organización a llevar el proceso adecuadamente. Los datos en un registro por si solo no dan ninguna información, los datos para que sean útiles en una organización deben ser

analizados y adaptados a sus propias necesidades, aún instituciones similares necesitan realizar su propio análisis y establecer sus propias medidas de control.

Los datos recogidos deben ser evaluados para determinar cuál ha sido su comportamiento en el tiempo, esto debe ser comparado con las metas establecidas, luego se debe realizar el análisis para determinar por qué se ha cumplido o no se ha cumplido con la meta establecida sus causas y las medidas de acción para cumplir con la meta

Cómo cada institución establece los procesos, puntos de control, métricas, medidas de evaluación y análisis en la ficha de control también puede incluirse metas y unidades de medición en puntos críticos y la frecuencia con la que serán realizadas las mediciones ya que no se pueden realizar estudios con datos tomados en diferentes periodos de tiempos.

## **9.2 Sistema de auditoría interna**

El sistema de auditoría del sistema debe constar en el programa anual de auditoría de la empresa. El tipo de auditoría dependerá de cómo se encuentre el sistema, la primera auditoría que se recomendaría luego de la implementación del sistema sería una auditoría de procesos con mayor razón si se tiene el objetivo de la certificación, con esta se podría determinar cuáles son las falencias que se presentan en el sistema y proceder con las acciones correctivas para que el sistema funcione de acuerdo a la norma.

Después se podría sugerir una auditoría documental para analizar si todos los requerimientos documentales de la norma se han cumplido y podría documentarse con una revisión de la difusión de la documentación en el personal que interviene y su adecuado manejo y conocimiento.

La auditoría es una herramienta que beneficia al buen funcionamiento de los procesos en los cuales se ha implementado el sistema de gestión de calidad.

### **9.3 Revisión de la gestión.**

Puesto en marcha el sistema de gestión documental la alta gerencia debe ser la que más intervenga en cada etapa, aquí también deberá reunirse con los áreas involucradas en la implementación (legal, operaciones, tecnología) para analizar como se ha desarrollado la implementación del sistema. El análisis contemplará si se ha cumplido con los requerimientos de la norma, los inconvenientes que ha tenido el proceso, las no conformidades presentadas en la auditoría, analizará en general si registros, medidas de análisis, también ya se presentarán oportunidades de mejora las cuales podrían incorporarse en la próxima planificación anual de las instituciones.

## **10 Mejora**

### **10.1 Control de no conformidades y acciones correctivas**

Las no conformidades encontradas en un sistema de gestión simplemente si se corrigen en el producto presentado logrará que en una próxima auditoría se vuelva a presentar el mismo tipo de no conformidad. Para evitar que esto suceda se debe establecer la causa

por la cuál se produjo la no conformidad, corregirla, presentar acciones correctivas e implementarlas, realizar un seguimiento a las próximas auditorías y evaluar las siguientes no conformidades que se presenten.

## **10.2 Mejora continua**

El que la organización desee siempre mejorar impedirá que salga del mercado y que continúe compitiendo en mejores condiciones incluso delante de sus competidores, además que se encuentre siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías y herramientas para su institución.

Una metodología muy valiosa para este propósito es el ciclo PHVA o de mejoramiento continuo, dónde se incluye el tratamiento de las no conformidades, con lo cual el sistema completo siempre se está renovando, la mejora continua se convierte en un proceso sin fin para las organizaciones y que se renueva continuamente permitiendo que los procesos siempre sean frescos y que el personal innove continuamente, si el departamento de tratamiento al personal los motiva adecuadamente, el compromiso del personal será alto y conseguirán que los sistemas aplicados logren resultados en le producto final lo que implica mejor calidad al reducir desperdicios, costos, materiales, ahorro de energía, personal, etc.

#### **4.4.2 Cantidad y calidad de la documentación**

Es necesario que toda institución que desee incorporar un sistema de gestión incorpore toda la documentación que solicite la norma para que sea incluida en todos los procesos y difundida a cada persona que se encuentre involucrada en el proceso de acuerdo a su nivel.

Se recomienda en primer lugar leer la norma de forma rápida y luego realizar una lectura más profunda en la cuál se debería seguir anotando los requisitos de documentación que solicita la norma, luego de lo cual si es necesario se podría realizar otra lectura breve y verificar toda la documentación necesaria. Esta labor la deberían realizar los responsables de las áreas que están involucradas en la implementación del sistema: operaciones, legal y tecnología quienes podrán en primera instancia apreciar las necesidades que les presenta la norma en cuanto se refiere a documentación para poder implementar el sistema.

Como parte de las funciones de la alta gerencia en cuanto a liderazgo, debería realizar un sondeo en primer lugar de los responsables de las áreas en cuanto al conocimiento que ellos tienen con respecto a elaboración de políticas, manuales, procedimientos, normas, etc.; si se establece que existe falta de conocimiento referente a este tema el primer paso debería ser el capacitarlos para que ya con conocimiento del tema puedan también motivar e instruir a sus colaboradores para emprender en la recolección y elaboración de la documentación que exige el sistema.

Si el paso anterior no se lo realiza adecuadamente se corre el riesgo de que la tarea fundamental de la elaboración de la documentación no se la realice apropiadamente, que empleen recursos que en toda institución son escasos, que todos los esfuerzos puestos en el sistema no den los resultados que se esperan y que finalmente todo el trabajo empleado sea en vano porque la documentación elaborada no se la realizó como lo exige la norma.

Incluso si los responsables tienen conocimiento en cuanto a la elaboración de documentación se debe estandarizar los conocimientos de los mandos medios para que todos realicen el trabajo de la misma forma. Luego de que este seguro que los responsables de área están capacitados en todo lo referente a la elaboración de documentación que pide la norma, ellos serán los que deberán instruir a sus colaboradores para que la elaboración de la documentación se la realice de forma uniforme.

Con este paso se evitará que se elabore documentación basura que deberá ser realizada nuevamente. Se debe recordar que se debe elaborar la documentación que exige la norma. Dentro de la planificación se deberá designar un presupuesto para esta capacitación, si la alta gerencia no puede contratar un capacitador, la capacitación se la deberá preparar internamente con personal de la institución que posea los conocimientos necesarios o que se encuentre en mejor posición para poder prepararse en cuanto al tema.

La unificación de conocimiento dentro de la institución producirá que las labores se las realice uniformemente y que se vea reflejado en el trabajo.

Si se realiza el trabajo de documentación conscientemente este proceso apoyará a los procesos, a llevar a cabo la implementación del sistema, incrementar la calidad del producto lo que evidentemente repercutirá en el aumento de ingresos para la empresa. Un proceso que tiene como objetivo brindar un buen producto al cliente también logrará que en la institución se forme la cultura de la mejora continua como parte del proceso y un fuerte compromiso del personal para que la empresa compita en el mercado y perdure en el tiempo y por consiguiente la fuente de trabajo para los empleados.

Se elaborarán los documentos que exige la norma con los lineamientos que establezca la institución pero también se debe considerar el tamaño de cada organización porque la documentación básica es general para todos, pero de acuerdo a su tamaño y complejidad es probable que deban incorporarse a la documentación ya existente políticas, manuales, registros adicionales; si la complejidad del banco lo exige así es correcto incluir nueva documentación al proceso pero cuando no se controla y nuevamente el personal no está comprometido podría producirse que se creen en contra posición un montón de documentos que no ayudan al proceso al contrario pueden entorpecerlo, documentación con poco o nada de contenido, peor aún documentación que solo sirve de archivo y no es difundida entre sus miembros es lo mismo que no contar con la documentación que respalde el trabajo de cada uno de los empleados.

Si se utiliza el ciclo PHVA la mejora continua producirá que la calidad de todos los procesos sea una constante en cada tarea, se logrará que la planificación y el orden sea una constante, la documentación también forma parte de este importante ciclo gracias a personas comprometidas y bien informadas que siguen los lineamientos, proponen e incluyen mejoras a la documentación y principalmente se preocupan de que cada cambio que se incluya en la documentación sea comunicado al personal a cargo. Aquí nuevamente interviene la comunicación interna en la institución bancaria, si es eficiente rápidamente los involucrados serán informados de los cambios e incluso de existir errores el personal de base comunicará al nivel superior para que sean corregidos.

Lamentablemente la emoción de la implementación del sistema con el tiempo va disminuyendo y el personal va disminuyendo el interés en la mejora continua y la sistematización deja de ser un objetivo para todos, incluyendo a la alta gerencia que al encontrarse comprometido también con otros proyectos podría llegar a descuidar los proyectos en marcha, la participación activa y la inclusión de todo el personal ayudará a que se siga cumpliendo con las condiciones del sistema.

Toda acción que se realiza en una organización se refleja directamente en el producto que recibe el cliente, una calidad y documentación adecuada y suficiente permitirá que las actividades se realicen sistemáticamente, que todos conozcan que se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo y de existir inconvenientes también sabrán cuál es el proceso a seguir a todos los niveles de la organización.

#### **4.4.3 Normalización del proceso**

Normalizar un proceso busca que todo producto que se desarrolla en una organización se produzca bajo las mismas condiciones, que no existan diferencias de unos y otros y que cualquier cliente los adquiera en las mismas condiciones, esto solo se puede lograr si en primer lugar se realiza un levantamiento de todos los procesos de una organización con personal capacitado en el tema y mucho mejor si esta tarea es realizada por personal con experiencia en el tema y con conocimientos referentes a sistemas de gestión.

Otro beneficio es que levantados los procesos, todos los mandos cuentan con una fotografía de cómo se encuentra funcionando la organización a todo nivel, les permite realizar correcciones o implementar mejoras, el personal también puede realizar autoevaluaciones o proponer cambios que pueden ser analizados por distintos departamentos y validar la viabilidad de su implementación o adaptarla para que pueda ser implementada.

Esta tarea es fundamental realizarla si se desea implementar un sistema de gestión en cualquier organización, la cual debe ir acompañada de una revisión de todos los factores que influyen en su desempeño: económicos, legales, tecnológicos, humanos, culturales, etc. La tarea también se simplifica cuando previamente se han utilizados buenas prácticas de

manufactura porque es un paso que contribuye a estandarizar los procesos, también apoya a que los procesos de cambio en las instituciones sean llevados de una manera mucho más ligera para el personal que está involucrado en la implementación del sistema.

El mercado cuenta con varias técnicas y metodologías tanto para levantar procesos, como para la implementación de buenas prácticas, sistemas o mejoras, pero finalmente el personal a cargo es quién debe adaptar a cada institución la mejor forma para lograr la estandarización de los procesos para su institución, el tiempo dentro del cual se lo debe realizar también depende de la situación en la que se encuentra, lo importante es que el objetivo planteado por la alta gerencia sea claro para todos y que también todos entiendan la finalidad de su implementación y se encuentren comprometidos para que el sistema pueda operar en la empresa.

Con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos, es dónde interviene la estandarización de los procesos. Al hablar de estandarización de procesos, un paso previo, para estudiar este concepto debe ser definir qué es y qué no es estandarización. La estandarización o normalización se denomina al proceso de elaborar, emplear y optimizar las reglas que se aplican a distintas actividades tanto de carácter científico, como industrial o económico con la finalidad de concretarlas y mejorarlas. La estandarización es siempre un mecanismo de coordinación, que proyectará toda su eficacia en los siguientes casos:

- Cuando un servicio o producto final es repetitivo. En ese segmento se engloban todos los bienes de consumo, de una gran parte de los productos industriales y de buena parte de los servicios de transporte.
- Cuando el entorno externo (clientes, tecnología, competidores) sea bastante predecible, es decir, fácil de predecir y evolución y, en consecuencia el trabajo a realizar sea fácil de planificar; así mismo las tareas a realizar deben ser simples, esto

es, fácilmente comprensibles por la persona que las realiza. En este grupo nos encontramos con gran parte de las áreas productivas y administrativas

Ahora sí, podemos proporcionar una definición de estandarización de procesos, considerado como un proceso dinámico por el cual se documentan todas las tareas a realizar, los recursos que se van a usar en estos, proporcionan la mejora continua para lograr horizontes de competitividad a nivel mundial. (Martinez, 2014).

Especial cuidado deben tener en cuenta quienes realizan este tipo de actividades de estandarización de que debido a una inadecuada percepción de la tarea se convierta a la organización en un ente burocrático, lento y muchas barreras para realizar cambios incluso evidentes y de gran importancia.

Qué, cómo y cuándo evaluar un proceso también un estudio bien preparado de procesos nos podrá proporcionar esta importante información la cual es importante y de vital importancia si se quiere implementar un sistema de gestión con lo cuál se avanza en el proceso de cambio, no es fácil establecer puntos de control y establecer unidades de medición, ya que lo que no se puede medir tampoco se podrá evaluar, un sistema necesariamente debe cumplir el ciclo de mejora continua PHVH, si no cumplimos con este ciclo a futuro el sistema implantado no producirá el objetivo principal que es implementar en el personal la cultura de la mejora, la cultura del aporte individual de cada tarea, cada departamento que sumados producirán productos y servicios de calidad y adaptados a las necesidades de los clientes.

#### 4.4.2 Seguridad de la información

Actualmente, las organizaciones empresariales soportan su actividad de negocio en tecnologías de la información y de la comunicación, por lo que necesitan dotar a sus sistemas e infraestructuras informáticas en red de las políticas y medidas de protección que garanticen el desarrollo y sostenibilidad de su actividad de negocio. Mantener la confidencialidad, la integridad, la disponibilidad y la usabilidad autorizada de la información cobra especial importancia y plantea la necesidad de disponer de profesionales capaces de asegurar, gestionar y mantener la seguridad de la información en sus sistemas ante amenazas presentes y futuras. La seguridad de la información es un proceso en el que se da cabida a un creciente número de elementos: aspectos tecnológicos de gestión-organizacionales, de recursos humano, de índole económica, de negocios, de tipo legal, de cumplimiento, etc.; abarcando no sólo aspectos informáticos y de telecomunicaciones sino también de aspectos físicos, medioambientales, humanos, etc. (Bertolin, 2008).

Todos los factores citados anteriormente indudablemente deben alinearse con las leyes que rigen en cada país y para cada industria, aunque la tendencia en los últimos años ha sido el que la normativa legal se generaliza a nivel mundial ya que con la globalización, las empresas que desean operar en otros países o desean operar con compañías que trabajan a nivel mundial deben cumplir con las exigencias que estas empresas demandan a todos sus asociados.

El tema de seguridad de la información también va especializándose y profundizándose a todo nivel, Bertolin expone las siguientes áreas:

- ✚ Gestión de seguridad (identifica activos y desarrolla políticas y procedimientos).
- ✚ Auditoría y monitorización (recoge información para identificar y responder a posibles transgresiones a la seguridad)

- # Seguridad de las operaciones (establece controles de identidad, audita y monitoriza los mecanismos y herramientas).
- # Gestión de riesgos, respuesta y recuperación (establecer procesos para identificar, medir y controlar pérdidas).
- # Seguridad de redes y telecomunicaciones (asegura la seguridad utilizando gestión de acceso remoto, cuestiones de disponibilidad de red, arquitecturas de firewalls / IDS-IPS, VPN, dispositivos de LAN, etc.).
- # Seguridad física (proporciona acceso a los sistemas sólo a quienes lo necesitan y están autorizados).
- # BCP (Business Continuity Planning) y DRP (Disaster Recovery Planning), proporcionar acceso no interrumpido a los sistemas de datos críticos, estableciendo planes de contingencia.
- # Código malicioso (establece medidas de prevención, detección y recuperación relacionados con virus, gusanos, spyware, troyanos, código móvil, etc.)
- # Leyes, regulaciones y códigos éticos (crea los planes de concienciación y vela por el adecuado cumplimiento con analizadores de vulnerabilidades).
- # Criptología (cifra, descifra, firma digitalmente, ocultando ficheros y mensajes con esteganografía, DWM (Digital waterMarking) para DRM (Digital Rights Management)).
- # Modelos y arquitecturas de seguridad (construye la infraestructura de seguridad y planes directos generales de seguridad para grandes organizaciones).
- # Seguridad en el desarrollo de aplicaciones y sistemas (crea nuevos programas para proteger una organización).
- # Sistemas y metodologías de control de acceso (gestiona las identidades y controla en qué forma las personas acceden, trabajan y abandonan un sistema) (Bertolin, 2008).

Nadie puede dudar que la seguridad de la información ha mejora continuamente, también es seguro que los métodos que se utilizan para acceder a información privilegiada mejora y

es indispensable que las empresas se encuentren adelante evitando que el riesgo de acceso no autorizado se convierta en una realidad.

El origen para violar un sistema puede ser interno o externo, las motivaciones son muy variadas desde un juego a beneficios económicos, la frecuencia es muy variada y la severidad solo se la puede calificar una vez que ha ocurrido el incidente.

Aunque las instituciones hoy en día implementan varias medidas para evitar que la información de la que dispone la empresa pueda ser utilizada por actores ajenos a la institución las personas siguen siendo el eslabón más débil en la cadena de seguridad de la información. Se debe concientizar a todo el personal sobre su responsabilidad con respecto a sus accesos al sistemas así como su responsabilidad con la institución y compañeros de trabajo, tareas tan simples como el cambio adecuado de contraseñas, el no compartir claves de acceso, abrir correos de dudosa procedencia, enviar usuarios y contraseñas en correos electrónicos desconocidos, ingresos remotos al sistema sin los debidos controles pueden colocar a la institución y sus clientes en grave riesgo.

Por tanto el control se convierte en una herramienta poderosa para evitar que las amenazas internas o externas amenacen al sistema, especial énfasis tiene el control de acceso, el principal y más simple es el nombre de usuario y contraseña de los cuales se debe llevar registros, permitirle un número restringido de intentos para ingresos no válidos de contraseña, luego de los cuales el usuario se bloqueará, se recomienda a los usuarios que las contraseñas sean de tipo alfanuméricas para que no sean vulnerables, también se recomienda que no se utilicen palabras relacionadas con el usuario que sean fácil de descifrar.

Otros temas que deben tomarse en cuenta dentro de la seguridad de la información son: mecanismos de intercambio de autenticación, mecanismos de firma digital, mecanismos de integridad de datos, mecanismos de control de encaminamiento, mecanismos de notarización, mecanismos de relleno de tráfico, mecanismos de funcionalidad de confianza, mecanismos de etiquetas de seguridad, mecanismos de detección de eventos, mecanismos de recuperación de la seguridad.

## **4.5 EVALUACION DE LOS BENEFICIOS**

### **4.5.1 Comparativo situación actual y propuesta**

No se puede negar que la implementación de un sistema de gestión documental proporciona un gran cambio a la organización no solo desde el punto de vista documental, también desde el punto de vista procesal.

Cuando la empresa se propone adaptar un sistema, debe realizar un estudio de cómo se encuentran sus procesos lo que beneficia que a profundidad se levanten los procesos, como esta tarea que la realizan distintos profesionales especializados en distintas ramas del saber los cuales utilizan varios criterios para realizar sus estudios y diferentes niveles de conocimientos lo que enriquece la toma de procesos.

El realizar un estudio de los procesos siempre ayuda a que se evalúe a profundidad como se han estado desempeñando cada uno de ellos, si se han estado cumpliendo con los requerimientos que exigen las actuales normativas legales, si se cumplen con las normativas técnicas, se puede determinar si alguna parte del proceso requiere un cambio para realizarlo

de mejorar manera, también puede suceder que colaboradores creativos implantaron mejoras importantes y deban ser documentadas o incluso se puedan replicadas a parte o toda la organización.

Cuando se han implantado mejoras muy creativas generalmente estas no están documentadas en ningún manual o política lo que ayuda a que la documentación se la actualice adecuadamente, en base a hechos comprobados y se comparen los procesos con la documentación que consta actualmente, lamentablemente también puede darse el caso de que procesos muy sensibles no se los esté trabajando conforme lo que se ha establecido en la organización, esto provocará un llamado de atención a los responsables de área para corregir de inmediato la parte del proceso o el proceso completo que no está cumpliendo con lo que establecen los manuales o instructivos.

Generalmente al levantar procesos se evidencia que cada usuario realiza el proceso a su manera, no tienen conocimiento de porqué se realiza de tal o cual forma, existen deficiencias no solo de conocimientos básicos del proceso sino también de conocimientos generales y la poca o mucha documentación que avala el procedimiento no es de conocimiento de los colaboradores.

La sorpresa es mucho mayor cuando el proceso ya se encontraba bajo un sistema generalmente el sistema ISO 9001, y analizado se puede verificar que existen falencias en cuanto al cumplimiento de los requisitos que exige de la norma, situación gravísima más aún cuando la organización se encontraba certificada y es un requisito necesario para el funcionamiento de la organización; podría darse el caso de que se desee utilizar la documentación ya existente que exige el nuevo sistema sin realizar el debido análisis de cada documento y solo por llenar el requisito. La documentación con la que ya cuenta la organización si es verdad puede apoyar al nuevo sistema también es verdad que antes de su utilización se realice un profundo análisis de su contenido, compararla con el proceso en

producción y realizar las correcciones o actualizaciones necesarias para que puede apoyar a la implementación del nuevo proceso.

Analizados todos estos aspectos y realizada la propuesta de forma consiente esto quiere decir que todo el trabajo de la planificación se lo realizó de forma técnica por personas con experiencia o formadas adecuadamente para trabajar en la planificación para implementar el sistema de gestión documental principalmente para mejorar el proceso y este se refleje en el producto que recibe el cliente, claro está que esto implica beneficios adicionales y le permite a la organización apoyar la estrategia que se ha planteado la empresa para poder cumplir con los objetivos planteados por la alta gerencias y que cada colaborar en sus tareas diarias colabora para que estos objetivos planteados puedan cumplirse y la organización pueda mantenerse en el mercado y en el tiempo.

Cómo ya se mencionó realizada la planificación en forma adecuada y preparado el proceso en forma técnica es claro que la institución bancaria tendrá que enfrentarse a proceso de cambio el cuál puede ser drástico.

La buena noticia para la institución es que el sistema incluyo un análisis profundo de temas importantes para su desempeño, lo cual le traerá un nuevo aire para su desempeño. Los temas que incluyeron fueron: la legislación vigente que periódicamente realiza actualizaciones las cuales se deben cumplir de manera estricta si están relacionadas con las tareas diarias de la organización. Cumplir con la normativa evitará que en auditorías que realiza la Superintendencia de Bancos se encuentren sorpresas de incumplimiento legal que ocasionará el pago de sanciones ya sean económicas o de índole administrativo que pueden afectar al desarrollo de las actividades diarias, también se dan casos en los cuales por el incumplimiento legal se ha debido realizar fuertes compensaciones económicas a los clientes afectados por tales incumplimientos.

En el diseño del sistema también se han tomado en cuenta los deseos y necesidades de los clientes ya que la institución continuamente debe incorporar las necesidades de estos a sus productos, esto ayudará a la administración a destinar recursos a los productos que son más demandados o que representan mayores ingresos al mantenerlos en mejora continua y evitará que se produzcan altos costos en productos poco demandados.

El principal marketing con el que cuenta cualquier institución son sus clientes y la implementación de iniciativas positivas como el de un sistema documental ocasionará que los clientes obtengan mejores productos y servicios. Ahorro e incorporación de nuevas tecnologías también lograrán que los desperdicios se eliminen o disminuyan, una adecuada utilización de recursos, la preservación del medio ambiente, estas iniciativas se conviertan en una filosofía no solo de la institución bancaria porqué indirectamente los colaboradores replicarán las buenas iniciativas en su entorno y serán aplicadas también cuando ellos se deslinden de la organización y se incorporen en nuevas que no cuenten con estos beneficios y cuidados del medio ambiente o que sean comparadas con las que ya existen y se logren mejores prácticas ambientales y se incremente el compromiso con el medio ambiente.

Inconscientemente la implementación de un sistema de documentación incrementa la colaboración entre áreas, mejorará el trabajo en equipo y la comunicación entre departamentos, el llevar registros por ejemplo en cada departamento ayudará a la calidad de su proceso y su relación con los otros departamentos.

Los niveles de seguridad son revisados y en el caso de no existir son incorporados a todos los procesos para evitar incidentes de seguridad o evitar que puedan ocurrir robos o fraudes en la institución.

#### **4.5.2 Ventajas y desventajas**

Cuando se implementa un sistema de gestión adecuadamente en una organización se presentan varias ventajas para la misma cómo:

1. Los procesos en los cuales se implementa la norma se homologan, el personal operativo y técnico conoce claramente sus responsabilidades, incluso es el personal de línea quién presenta excelentes propuestas de mejora, los canales de comunicación son claros, rápidos y accesibles a todos, es muy fácil para la alta dirección evaluar su implementación con el respaldo de los datos recogidos en los puntos de control.
2. El contar con un sistema de gestión documental ayuda a las instituciones bancarias a la consecución sus objetivos generales, debido a que el sistema logra que toda la documentación necesaria para cualquier crédito hipotecario se encuentre debidamente digitalizada y sea accesible de acuerdo a los perfiles de acceso a la misma, los tiempos de acceso a consulta se reducen y en los casos en el que no se dispone del documento físico estos archivos sirven de probatorio y comprobatorio de las transacciones realizadas.
3. La aplicación de la norma permite que el aspecto legal sea empleado con rigor a los procesos de crédito y que las instituciones bancarias en las auditorías periódicas que realiza principalmente la Superintendencia de Bancos no sea observada por incumplir con la normativa legal vigente, debido a que los puntos de control han aportado con información valiosa referente al proceso en sus distintas etapas y han permitido aplicar mejoras o correctivos a todo el proceso.

4. En el aspecto económico también se ve beneficiada la organización, claro que en la etapa de implementación se asignan fuertes recursos para llevar a cabo el proyecto sin embargo, en las siguientes etapas se reduce notablemente la asignación de recursos. Cuando la documentación es administrada únicamente de forma física, el costo de consulta es muy alta para una operación, sin contar con el alto riesgo de que la documentación se pierda, sea maltratada o destruida, lo que contribuye a que el uso de recursos disminuya y contribuya a la conservación del medio ambiente.

5. Definitivamente la calidad del trabajo con la aplicación de la norma se incrementará notablemente porque el proceso está debidamente regulado, el personal que realiza el trabajo domina su puesto, está consciente de su posición dentro de la organización y colabora continuamente para que el producto final se encuentre dentro de los parámetros establecidos por la alta dirección, la alta gerencia también está evaluando el proceso, analizando las propuestas de mejora, incluyéndolas cuando son factibles en los planes anuales de la organización y asignando los recursos necesarios para su puesta en marcha.

6. Las auditorías internas se pueden planificar considerando la norma, si se presentan inconformidades estas pueden ser resueltas más rápidamente por el personal pues saben exactamente los puntos que fueron incumplidos, también pueden ser aclarados en casos especiales; en general el personal al conocer la norma y su aplicación a los procedimientos se espera que no existan inconformidades o que estas se reduzcan conforme transcurre el tiempo.

Lamentablemente pueden presentarse desventajas cuando un sistema de gestión no fue implementado y comunicado al personal que debía ponerlo en marcha, entre las desventajas que podrían presentarse se encuentran:

1. El proceso no está controlado, la falta de conocimiento del personal que interviene en el proceso ocasiona que se incrementen los errores en cada etapa esto significa que el tema de la comunicación no fue adecuado (la gerencia no tiene un fuerte compromiso con la institución por tanto los canales no fueron utilizados y reforzados con un seguimiento continuo de la gerencia hacia recursos humanos y mandos medios y no existen resultados ), el sistema para el resto del personal solo ha significado un obstáculo en sus labores diarias, no se realizan los controles necesarios y no se llevan los registros para una adecuada evaluación; las propuestas de mejora no existen y por tanto la mejora continua es un término desconocido en la organización.
  
2. Lamentablemente por mucha pasión que la alta gerencia emplee para implementar un sistema de gestión en este caso documental, si los mandos medios no se comprometen con este objetivo será difícil que la implementación de la norma se implemente con éxito en cualquier organización, ellos son el enlace entre los empleados de línea y la dirección o cuando los mandos medios carecen a parte del compromiso, del conocimiento necesario y falta interés por la mejora continua; la aplicación de la norma se convertirá únicamente en un objetivo consumidor de recursos y un obstáculo en las tareas diarias de la organización.
  
3. Una de las desventajas en la utilización de la norma es que se emplean importantes recursos en softwares para la digitalización de la documentación, también se debe asignar un presupuesto para su mantenimiento y debido al continuo cambio tecnológico en aproximadamente 3 años se debe contratar o desarrollar un nuevo software. Otra de las desventajas es que cuando se contrata el sistema a un proveedor es la empresa quién debe adaptarse al sistema y para cualquier modificación que se requiera realizar se debe esperar al proveedor y de no constar en el contrato se deben desembolsar valores adicionales. Cuando

es la misma institución quién desarrollo el sistema en cambio se pueden producir exceso de modificaciones al sistema lo cual impide mantener adecuadas pistas de auditoría e incluso se pueden realizar modificaciones por parte de personal no autorizado y que afecten a la seguridad del mismo.

4. Si se aplica el sistema de gestión a una unidad específica y se presentan varios obstáculos en su implementación esto podría desmotivar a las otras unidades cuando se desea aplicar en toda la organización y presentarse una alta resistencia al cambio con esto la gerencia deberá aplicar mayores esfuerzos para cumplir su objetivo.
  
5. Si dentro de la implementación de la norma de gestión documental no se sintetiza adecuadamente las políticas, instructivos, procedimientos, controles una vez implantada la norma podría convertirse en una institución muy pesada y burocrática para la toma de decisiones importantes.

### **4.5.3 Limitantes**

El sistema de gestión documental diseñado, planificado, implementado y evaluado en una organización no es una garantía de que la institución bancaria logrará grandes beneficios en su institución.

El sistema por si solo no es eficiente o ineficiente, exitoso o un fracaso, para que el sistema sea beneficioso el área de recursos humanos también cumple un papel importante apoyando a las áreas directamente involucradas, involucrándose en la planificación de las

capacitaciones, realizando evaluaciones luego de que fueron realizadas y asegurándose que todo el personal que interviene en el sistema posea el conocimiento necesario para desarrollar su trabajo eficientemente, de forma periódica también debe realizar evaluaciones del desempeño del personal en el nuevo sistema, organizar capacitaciones para el mejor desempeño y fortalecer el conocimiento en el lugar de trabajo.

En lo que respecta a la tecnología utilizada también debe ser evaluada periódicamente, el software, hardware, sistemas de seguridad, manuales y políticas para la continuidad del negocio no pueden ser estáticos, la tecnología cambia continuamente, pero también brinda enormes posibilidades a las instituciones financieras, si los recursos tecnológicos se escogen adecuadamente, serán de mucho apoyo, pero si no el personal que lo opera se encontrará con dificultades cuando deba desarrollar el trabajo. Es por esta razón que los encargados de esta área analizarán la tecnología que se utiliza, se actualizarán en las nuevas tecnologías y realizan propuestas de adquisiciones con el fin de que el tema tecnológico aporte cada vez más a cubrir las necesidades de la organización claro está luego de un adecuado análisis costo/beneficio. También servirá de apoyo para las otras áreas como el área de operaciones trabajando con su personal en la automatización de tareas repetitivas, con la realización de pequeñas macros o queries que aunque parezcan simples y utilizadas en procesos contribuyen a la calidad del producto y ayudan a que diariamente se reduzcan o se eviten la producción de errores en las tareas que desempeña el personal.

En lo que respecta al área legal, el sistema puede contener información precisa y adecuada que se debe cumplir de acuerdo a la norma legal vigente pero si no se la aplica o no se la entendió de forma correcta por parte del personal, por ejemplo en el caso de una auditoría de la Superintendencia de Bancos o en el reclamo presentado por un cliente se podría revelar graves incumplimientos que ocasionarían el pago de una multa de carácter considerable o el pago de una fuerte indemnización al cliente afectado, puede ocurrir que esto se haya producido porque el tema legal no fue considerado en auditorías internas, en los manuales e instructivos internos, son graves ineficiencias en el área legal, o aunque han sido

consideradas no ha sido comunicadas adecuadamente al personal lo que ha perjudicado de forma irreversible a la institución y sus clientes.

Nuevamente aquí podemos darnos cuenta que el sistema no está aislado de toda la organización, debe ser parte de la planificación anual de la institución bancaria, constar dentro de los objetivos, estratégicas, planes de negocio, presupuestos, etc. La iniciativa de la implementación de un sistema simplemente no aporta en nada a una organización; el compromiso de todos sus integrantes empezando por la alta gerencia hacia abajo ayudará a su implementación, si el personal está comprometido y la empresa no es recíproca con ellos, la emoción de su inicio pronto se desvanecerá.

El entorno en que se desarrolla la industria también, puede motivar o restringir la puesta en marcha de los proyectos que desarrollan las instituciones bancarias, el tipo de ambiente en que deben desempeñarse también afecta el modo o el alcance que pueda tener la implementación de un sistema de gestión documental.

Puede pasar que la estructura bancaria no sea propicia para la implementación de un sistema de gestión documental en cuyo caso, primero se debería cambiar la estructura hacia una que permita una adecuada implementación y desempeño del sistemas, las estructuras también responden al tamaño de la organización y para instituciones muy pequeñas se podría iniciar con la implementación de buenas prácticas de gestión y una vez adaptada la organización podría migrarse a un sistema de gestión documental.

Cuando el sistema no fue estudiado adecuadamente y se encuentran muchas dificultades en su implementación, la alta gerencia se ve en la difícil tarea de decidir si se continuar con la implementación e ir corrigiendo las ineficiencias durante el desarrollo de las tareas o si es mejor que no se continúe con esta tarea y se vuelvan los procesos a realizar de la forma en

que se estaban realizando anteriormente, con la consecuente pérdida de recursos en los que se incurrió anteriormente.

## **4.6 Propuesta de sistema**

### **4.6.1 Pasos de implementación**

Una vez diseñado el sistema de gestión documental, es imperioso que se proceda con la mayor rapidez posible con la implementación en la institución bancaria que se desee aplicar. Para implementar quiere decir que todos los procesos que intervienen en el sistema fueron adecuadamente identificados, homologados y establecidos de acuerdo a los requisitos que presenta la norma.

La implementación se la debe realizar de forma planificada, es necesario y recomendable que las personas que intervinieron en el diseño del sistema de gestión documental también intervengan en la planificación porque conocen todos los procesos y todos los requisitos que exige la norma; en este caso el sistema de gestión documental para instituciones bancarias debería ser implementado por los responsables de las áreas de tecnología, operaciones y legal. Los responsables de cada área una vez terminado el diseño deberían reunirse y planificar la forma en la cuál se implementará el sistema.

La implementación se la debe planificar de la forma más sencilla posible, para esto se debe considerar también los perfiles del personal que intervendrá en la implementación (nivel de

educación, edad, sexo, cultura, raza, etc.), también sería recomendable que la implementación se realice con la ayuda de profesionales que ayudarán con la dirección, y en instituciones en las cuales no es posible contratar un profesional se debería incluir personal con experiencia en implementación de sistemas.

Otro de los puntos importantes a considerar es el tiempo y compromiso que debe mantener todo el personal que debe intervenir en la implementación porque se debe destacar que a más de sus tareas cotidianas también deberán asumir la tarea de la implantación del sistema lo cuál les demandará mayor cantidad de tiempo y esfuerzo; de no existir un fuerte compromiso será muy difícil una implementación porque tomará más tiempo, recursos e incluso podría darse el caso que no se llegara a implementar el sistema o la implementación no se efectúe de manera adecuada y a la larga deba desecharse el proyecto y también todos los recursos empleados. Como se ha mencionado reiteradamente en esta tesis el principal compromiso es el de la alta gerencia, es el principal motivador para que cualquier proyecto sea exitoso en cualquier empresa; la alta gerencia cumple un papel importantísimo.

Hugo Ortíz Herrera presenta 15 etapas para la implementación de un Sistema de Calidad le cual se puede adaptar a un sistema de gestión documental:

**Etapas 1. Análisis de la Situación Actual.-** Nos indica el estado actual de la empresa, establece el punto de partida y conocer y planear a dónde quiere llegar, estableciendo objetivos y metas planteándose preguntas cómo: ¿Cómo y en que estado se encuentra la empresa?, ¿Qué es lo que está haciendo en el presente?, ¿Cómo lo está haciendo?, ¿Qué es lo que debe hacer?, ¿Qué es lo que no se debe hacer?, ¿Cómo lo debe hacer?, ¿Qué pasos seguir?.

**Etapa 2. Mapeo de procesos.-** Procesos actuales y relación otros departamentos y procesos, nos dará una visión amplia de dónde se va a intervenir.

**Etapa 3. Documentación de Política y Plan .-** Para el caso de gestión documental sería la política de digitalización (objetivo, compromiso con el cliente, mejora continua) y el plan de digitalización (procedimientos, recursos, quién, cuándo, procesos productos).

**Etapa 4. Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo. -** Documentar procesos y procedimientos qué hace, cómo lo hace y dónde quiere llegar.

**Etapa 5. Elaboración del Manual del Sistema. -** Es la descripción de la norma, en los procesos de la empresa, contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles, depende de cada organización.

**Etapa 6. Capacitación. -** Cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados, comunicarles objetivos, ventajas, controles indicadores, herramientas, acciones correctivas, preventivas, etc.

**Etapa 7. Implementación. –** Una vez creado, desarrollado y estructurado lo anterior, además de la capacitación al personal, llega esta etapa dónde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso del a herramienta.

**Etapa 8. Primera Auditoría Interna. -** Revisión para ver cómo está operando el sistema observar fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora.

**Etapa 9. Revisión General.** - Revisar todo el sistema implantado, analizar fallas encontradas, ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder, proponer acciones correctivas y preventivas.

**Etapa 10. Acciones Correctivas y preventivas.** - Como resultado de la primera auditoría y la revisión general para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades.

**Etapa 11. Segundo Auditoría Interna (Opcional).** - Para asegurarse del funcionamiento del sistema antes de la pre-auditoría externa y que las acciones correctivas y preventivas resultantes de la primera auditoría interna se estén resolviendo desde su causa raíz.

**Etapa 12. Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional).** - Provenientes de una segunda auditoría.

**Etapa 13. Procesos de Análisis y Mejora.** - Analizar los resultados obtenidos durante las auditorías y las acciones correctivas implementadas y complementadas. De esta manera vamos a poder identificar que observaciones fueron No Conformidades (mejorar la calidad) y que observaciones fueron Oportunidades de mejora (mejorar el funcionamiento del sistema).

**Etapa 14. Auditoría externa.** - Se debió realizar una pre-auditoría se hacen las solicitudes de acciones correctivas y preventivas debido a No conformidades encontradas.

**Etapas 15. Certificación.** - Si se encuentran no conformidades el organismo auditor dará un plazo para solucionarlas. (Herrera, 2013).

#### **4.6.2 Cronograma de implementación**

La implementación de un sistema de gestión documental podría realizarse en 1 año, todo dependerá del tamaño de la organización y del nivel de conocimiento y compromiso del personal que esté involucrado en el proceso, así como del impulso que reciban los responsables de la alta gerencia no solo para ellos sino también para todo el personal y del apoyo que reciban las diferentes áreas.

Una vez que se estén desarrolladas todas las etapas de la implementación será el mismo equipo responsable quienes establezcan el cronograma para su puesta en marcha.

A continuación se presenta una propuesta:

	ENERO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVIDADES												
Análisis de la Situación Actual.												

M a p e o  d e p r o c e s o s																		
D o c u m e n t a c i ó n																		























## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ❖ Basta con acudir a la institución bancaria de nuestra confianza y solicitar un documento de archivo; en el 90% de los casos la persona que recoge nuestra solicitud no puede confirmarnos un tiempo exacto para la entrega, desconoce el proceso, no cumple con el tiempo que nos informó, menos aún entregárnoslo en pocos minutos, etc.; esto ocurre porque las instituciones bancarias no disponen de un sistema de gestión de documentación documental bajo una norma que avale la calidad del proceso que se trabaja en cada institución y cuyo objetivo en primer lugar es homologar procesos para lograr la calidad e implementar la mejora continua de estos con el fin de brindar a sus clientes un producto acorde a sus necesidades y colocarse a la vanguardia de la industria en el Ecuador. El presente trabajo puede servir como consulta para la implementación de un sistema de gestión documental que fortalezca la calidad en una institución financiera.
- ❖ Quienes hemos laborado en instituciones bancarias podemos darnos cuenta que no pueden seguir operando con el uso de documentación únicamente física, tanto por el riesgo que representa como por los costos; este trabajo expone una guía para que la digitalización se convierta en una buena opción de archivo empezando en un proceso tan importante cómo el de crédito con garantía hipotecaria y elimine riesgos de pérdida de documentos, deterioro, utilización de recursos, disminución del tiempo para el acceso al documento deseado y el cuidado del medio ambiente con el que debe aportar cada empresa al disminuir el uso de papel en la institución ó que

de existir un proceso de digitalización se homologue mediante la utilización de una norma.

- ❖ La legislación ecuatoriana cuenta con una normativa legal adecuada que regula la actividad bancaria, la concesión de créditos hipotecarios en cuanto a normativa legal está suficientemente regulada; la Superintendencia de Bancos, mediante sus requerimientos permanentes o especiales mantiene en la actualidad un saludable sistema bancario.
  
- ❖ Las instituciones bancarias se han convertido en un complemento para el cumplimiento de las leyes por parte de sus clientes ya que al acudir ellos a este tipo de instituciones deben cumplir dentro de los requisitos para un crédito con la certificación de la ejecución de sus obligaciones legales.
  
- ❖ Este trabajo ha demostrado que implementar un sistema de gestión en una institución bancaria bajo una norma internacional es factible en nuestro país y las prepara para competir en mejores condiciones en el mercado nacional y les puede permitir el ingreso en mercados internacionales.
  
- ❖ La Norma ISO 30301, exige para su implementación el cumplimiento de varios requisitos los cuales se han desarrollado en el presente trabajo, estos requisitos se encuentran dentro del ciclo PHVA y requiere como lo especifica la norma del liderazgo de la alta gerencia para mejorar la calidad de los procesos.
  
- ❖ Un sistema de digitalización bajo una norma como la ISO 30301 es compatible con otros sistemas de calidad pues se basa en el sistema de calidad ISO 9001 y a la cuál

también pueden incorporarse otras normas pues mantienen la misma estructura de implementación.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ En el Ecuador debe fomentarse la implementación de normas internacionales para mejorar la calidad del servicio bancario utilizando del ciclo PHVH para la mejora continua de los procesos. Las autoridades públicas y privadas son las llamadas a promover en las industrias la utilización de dichas normas internacionales para lograr la exportación de productos y servicios mediante la difusión y capacitación en cuanto a normas internacionales.
- ❖ Las instituciones bancarias deben considerar la utilización de sistemas de digitalización como una opción para la reducción de sus costos en los procesos sensitivos y complementarse con el uso de una norma internacional como mecanismo para homologar procesos y encaminarse hacia la prestación de servicios al mismo nivel que instituciones bancarias internacionales.
- ❖ Las instituciones regulatorias en nuestro país han evolucionado en cuanto a la exigencia de cumplimiento de la normativa legal por parte de sus actores, pero deberían mejorar en cuanto a la difusión y consulta de las actualizaciones, así como también mejorar las vías de consulta y apoyo a los usuarios que los requieran.
- ❖ Las instituciones bancarias aportan también dentro de sus actividades a que sus clientes cumplan con sus obligaciones legales, pero en ciertos casos los clientes no

comprenden que también los bancos deben cumplir con exigencias, para lo cuál se recomendaría que dentro de sus páginas de internet se detallen los requisitos que deben cumplir para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

- ❖ Las instituciones públicas y privadas, en muchas ocasiones no se proponen la utilización de normas internacionales en sus instituciones debido a la falta de conocimiento de como funcionan; las universidades podrían también formar con sus estudiantes consultorios de asesoría en cuento al uso e implementación de normativas internacionales.
  
- ❖ La alta gerencia también debe asumir un papel más activo en cuanto a la utilización del ciclo PHVH en sus instituciones y realizar un seguimiento junto con los mandos medios para que la mejora continua forme parte de la cultura de la empresa.
  
- ❖ Las instituciones bancarias que aún no disponen de sistemas de digitalización deben consultar y evaluar sus costos y beneficios para que sean implementados en sus organizaciones, deben recordar que el mercado proporciona varias opciones dentro de las cuales se pueden escoger.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, 2016.

Normas de control para las entidades de los sectores Financieros Público y Privado, 2016

Norma de control para la gestión integral y Administración de riesgos de las entidades de los sectores Financieros Público y Privado, 2017

Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos

Risso, V. G. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de documentación científica*, 35(4), 531-554.

Bustelo Ruesta, C. (2013). Sistema de gestión para los documentos. Serie ISO, 30300.

Ruesta, C. B. (2014). Qué es la gestión documental? Ítem: revista de 150 documentación 150a y 150 documentación, 1(58).

Soteldo, K (2013). XVII Foro Mundial de la calidad y de la gestión para la mejora. INLAC.

Risso, V. G. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de documentación científica*, 35(4), 531-554.

Alcina, M. G. (2013). La serie de normas ISO 30300 y otros productos ISO de gestión de documentos. *Revista española de Documentación Científica*, 36(1), 001.

AENOR, (2012). Serie de normas ISO 30300: Beneficios de Integrar la gestión de documentos en los procesos de negocio. Grupo de difusión del CNT50/SC1 “Gestión de Documentos y aplicaciones” de AENOR. Universidad Overta de Catalunya.

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1).

Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (9).

Gómez, L. C., & Pérez, E. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis tecnológica*, 3(2), 59-67.

Gallo, P. R. (2011). *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial UOC.

Código Civil Ecuatoriano, (2013). Quito Ecuador. Coporación de Estudios y Publicaciones

Torres, M. G. Á. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial.

Medina, R. S. (2007). El riesgo de crédito en el marco del acuerdo de Basilea II. Delta Publicaciones.

Joseph, C., Gayle, W. S., & Philip, M. (1997). Guía ISO 14000 Las Nuevas Normas Internacionales para la Administración Ambiental. México DF Mc Graw–Hill.

García-Morales, E. (2014). El mapa documental y la gestión documental orientada a procesos. Anuario ThinkEPI, 8, 156-158.

Marco, F. J. G. (1996). Contexto y determinantes funcionales de la clasificación documental. Scire: representación y organización del conocimiento, 2(1), 109-145.

Herrera, H. O. Sistemas de Gestión de la Calidad | Historia y Definición. Obtenido de [http://www. sistemasycalidadtotal. com/calidad-total/sistemas-de-gestion-dela-calidad-%E2, 94](http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-dela-calidad-%E2,94).

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice hall.

Herrera, H. O. Sistemas de Gestión de la Calidad | Historia y Definición. Obtenido de [http://www. sistemasycalidadtotal. com/calidad-total/sistemas-de-gestion-dela-calidad-%E2, 94](http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-dela-calidad-%E2,94).

Bertolín, J. A. (2008). Seguridad de la información. Redes, informática y sistemas de información. Editorial Paraninfo.

Martínez, A. M. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Ecobook.

Iturri-Sesma, D. (2010). Recomendaciones para la digitalización de documentación manuscrita. Creación, conservación y difusión de archivos digitales.

Mintzberg, H., Quinn, J, Voyer, J. El proceso estratégico Conceptos, Contextos y casos (Primera ed.). (Prentice-Hall, Hispanoamerica, S. A.) México.

McEachern W., Economía Una introducción Contemporanea (Cuarta ed.). Colombia.

Soin, S., Control de la calidad total Claves, Metodologías y Administración para el Éxito (Primera ed.). (Impresora Publi-Mex, S. A. de C.V.) México.

Camisón, C., Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas España.

Superintendencia de bancos., Ley General del Sistema Financiero Ecuatoriano.

Superintendencia de bancos., Norma de control para el sistema de garantía crediticia.

Superintendencia de bancos., Norma de control para la gestión integral y administración de riesgo de las entidades de los sectores financieros público y privado.

Registro oficial Suplemento 557 de 17-abr.-2002 Ley de comercio electrónico, firmas y mensajes de datos.

Pascual, C. P. (2006). Técnicas de archivo y documentación en la empresa. FC Editorial.

Venegas-Martínez, F., Medina Hurtado, S., Jaramillo, J. A., & Ramírez Atehortúa, F. H. (2015). Riesgos financieros y económicos. Universidad de Medellín.

Llamas Serrano, A. (2016). La estrategia de la Banca Privada ante la digitalización del sector financiero (Doctoral dissertation, ETSI\_Informatica).

López, F. J. T. (2013). Administración de proyectos de informática. Ecoe Ediciones.

Gallo, P. R. (2011). Gestión documental en las organizaciones. Editorial UOC.

Conti, J., Paolini, J., (2017). Digitalización de grandes volúmenes de documentos. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/268418036\\_Digitalizacion\\_de\\_grandes\\_volumenes\\_de\\_documentos](https://www.researchgate.net/publication/268418036_Digitalizacion_de_grandes_volumenes_de_documentos).

Vegas Fernandez., (2017) F., .Riesgo Operacional . Obtenido de [file:///C:/Users/PC1/Downloads/Internacional\\_r.operacional\\_final.pdf](file:///C:/Users/PC1/Downloads/Internacional_r.operacional_final.pdf).

Casadesus de Mingo., Anahí, 2017. La normalización en gestión documental más allá de los clásicos. Obtenido de <file:///C:/Users/PC1/Downloads/Lanormalizacionengestiondocumentalmasalladelosclasicos7429.pdf>.

Ramirez, E., Cajigas Romero M., Granados, I., 2008. Banco & Empresa minimizar el riesgo crediticio. Obtenido de [file:///C:/Users/PC1/Downloads/Banco\\_y\\_empresa\\_minimizando\\_el\\_riesgo\\_crediticio.pdf](file:///C:/Users/PC1/Downloads/Banco_y_empresa_minimizando_el_riesgo_crediticio.pdf).

Quiñones, M. E. V., & de Vega, L. A. (2015). Calidad y servicio: conceptos y herramientas. Ecoe Ediciones.

Garcia Pantigosos, M., Yenque de Dios., Ju., Gil benites Wilber., 2014., Cultura de la normalización [file:///C:/Users/PC1/Downloads/Cultura\\_de\\_la\\_normalizacion.pdf](file:///C:/Users/PC1/Downloads/Cultura_de_la_normalizacion.pdf)

Rendón, M., & Cruz, S. (2011). Bibliotecología, Archivística, Documentación: intradisciplina, interdisciplina o transdisciplinariedad. México: Unam, centro Universitario de Investigaciones bibliotecológicas. Recuperado de: [http://132.248, 242](http://132.248.242).

Medina, R. S. (2007). El riesgo de crédito en el marco del acuerdo de Basilea II. Delta Publicaciones.

Pascual, C. P. (2006). Técnicas de archivo y documentación en la empresa. FC Editorial.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1.

Art. 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la ley:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista...
- b) Recibir depósitos a plazo...
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones,...
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio...
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como, préstamos quirografarios;
- g) Conceder créditos en cuenta corriente...
- h) ...
  
- u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;..

## **ANEXO 2.**

ARTÍCULO 7.- Para el otorgamiento del crédito, las entidades financieras deberán evaluar y verificar la capacidad de pago del deudor y la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedios u otras fuentes de ingresos redituables, a través de documentos que los respalden, los cuales deberán formar parte integrante de los expedientes respectivos.

ARTÍCULO 10.- Previo al desembolso, las condiciones o los contratos / pagarés serán verificados por el personal de cartera – back office que comprobará si los requisitos del comité de crédito fueron cumplidos y si los contratos de garantía fueron correctamente registrados en los registros oficiales públicos respectivos. Los fondos del crédito serán acreditados a la cuenta del cliente o como se haya definido en la solicitud de crédito .

ARTÍCULO 14.- Las exposiciones de crédito serán documentadas adecuadamente, manteniéndose un file de crédito que contendrá la información, documentación y respaldos que constan en la norma vigente. Todos los documentos legales originales relacionados con el otorgamiento de la exposición de crédito (contratos de crédito, contratos de garantía y planes de pago) se mantendrán en custodia.

ARTÍCULO 15.- La entidad financiera desarrollará contratos/pagarés de crédito y de garantía estandarizados para todas las exposiciones de crédito. (Normas de control para las entidades de los sectores Financieros Público y Privado, 2016).

### **ANEXO 3.**

Artículo 2.- Las entidades controladas contarán con un comité de administración integral de riesgos, que el organismo colegiado...

Artículo 3.- Las funciones principales que debe cumplir el comité de administración integral de riesgos, son los siguientes:

- a. Evaluar y proponer para administración del directorio las estrategias, políticas, procesos, procedimientos y metodologías que permitan una eficiente administración integral de riesgo y de cada uno de los riesgos; así como las propuestas o reformas correspondientes;
- b. Aprobar los manuales de procedimientos y metodologías de administración integral de riesgos, cuando exista delegación del Directorio;
- c. Asegurarse de la implementación y cumplimiento de estrategias, políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos y de cada uno de los riesgos, e informar al directorio al menos en forma mensual...

Artículo 4.- ..

- d. Monitorear el nivel de exposición de cada uno de los riesgos identificados, proponer mecanismos de mitigación de las posiciones y velar por el cumplimiento de políticas, límites de exposición al riesgo y niveles de autorización dispuestos;...
- VIII. Analizar la incursión de la entidad en nuevos negocios, operaciones y actividades y la prestación de nuevos servicios financieros, acorde con las estrategias del negocio, con sujeción a las disposiciones legales, normativas y estatutarias, en cumplimiento del proceso de administración integral de riesgos;...(Norma de

control para la gestión integral y Administración de riesgos de las entidades de los sectores Financieros Público y Privado, 2017).

Para complementar en esta norma la sección 3 expide disposiciones generales exponiendo en el segundo punto la necesidad de contar con sistemas tecnológicos adecuados:

Segunda.- Las entidades controladas deben disponer de un sistema informático capaz de proveer a la administración y a las áreas involucradas, toda la información necesaria para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo, y apoyar en la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Estos sistemas incorporarán los procesos definidos para la elaboración de los informes, que involucren todas las variables relacionadas con la medición de los riesgos y la vulnerabilidad institucional, bajo las diversas condiciones del entorno. (Norma de control para la gestión integral y Administración de riesgos de las entidades de los sectores Financieros Público y Privado, 2017).

#### **ANEXO 4.**

Art. 4.- Información original y copias certificadas.- Los mensajes de datos y los documentos desmaterializados, cuando las leyes así lo determinen y de acuerdo al caso, deberán ser certificados ante un Notario, autoridad competente o persona autorizada a través de la respectiva firma electrónica, mecanismo o procedimiento autorizado.

Los documentos desmaterializados se considerarán, para todos los efectos, copia idéntica del documento físico a partir del cual se generaron y deberán contener adicionalmente la indicación de que son desmaterializados o copia electrónica de un documento físico. Se emplearán y tendrán los mismos efectos que las copias impresas certificadas por autoridad competente.

Art. 5.- Desmaterialización.- El acuerdo expreso para desmaterializar documentos deberá constar en un documento físico o electrónico con las firmas de las partes aceptando tal desmaterialización y confirmando que el documento original y el documento desmaterializado son idénticos. En caso que las partes lo acuerden o la ley lo exija, las partes acudirán ante Notario o autoridad competente para que certifique electrónicamente que el documento desmaterializado corresponde al documento original que se acuerda desmaterializar. Esta certificación electrónica se la realiza a través de la respectiva firma electrónica del Notario o autoridad competente.

Los documentos desmaterializados deberán señalar que se trata de la desmaterialización del documento original. Este señalamiento se constituye en la única diferencia que el documento desmaterializado tendrá con el documento original.

En el caso de documentos que contengan obligaciones, se entiende que tanto el documento original como el desmaterializado son la expresión de un mismo acuerdo de las partes intervinientes y por tanto no existe duplicación de obligaciones. De existir multiplicidad de documentos desmaterializados y originales con la misma información u obligación, se entenderá que se trata del mismo, salvo prueba en contrario.

La desmaterialización de los documentos de identificación personal estará sujeta a las disposiciones especiales y procedimiento que las entidades competentes determinen.

Art. 21.- De la seguridad en la prestación de servicios electrónicos.- La prestación de servicios electrónicos que impliquen el envío por parte del usuario de información personal, confidencial o privada, requerirá el empleo de sistemas seguros en todas las etapas del proceso de prestación de dicho servicio. Es obligación de quien presta los servicios, informar en detalle a los usuarios sobre el tipo de seguridad que utiliza, sus alcances y limitaciones, así como sobre los requisitos de seguridad exigidos legalmente y si el sistema puesto a disposición del usuario cumple con los mismos. En caso de no contar con seguridades se deberá informar a los usuarios de este hecho en forma clara y anticipada previo el acceso a los sistemas o a la información e instruir claramente sobre los posibles riesgos en que puede incurrir por la falta de dichas seguridades.

En este punto del análisis legal debemos mencionar la *Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos*, la cuál está dividida en 4 secciones y disposiciones generales .

Esta norma en su sección I. contiene definiciones para su utilización las cuales se transcriben a continuación:

- a. **Sistema de almacenamiento magnético.-** Son aquellos dispositivos de almacenamiento de datos (cinta magnética, disco flexible, disco duro internos/externos, entre otros) en los que se utilizan las propiedades magnéticas de los materiales para almacenar y leer información digital.
- b. **Sistema de almacenamiento óptico.-** Medio de almacenamiento de datos de sistema de discos o unidades de discos de almacenamiento de datos (DVD-ROM, Blue-Ray, entre otros) en el que un disco, se codifica, guarda y almacena la información.
- c. **Sistema de almacenamiento magneto-óptico.-** Sistema combinado que graba la información de forma magnética bajo la incidencia de un rayo laser, y la reproduce por medios ópticos (super disk, jaz, disco zip, entre otros) (Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, 2016).

La sección II hace referencia a cuestiones generales como tiempo de mantenimiento de la información, tipos de almacenamiento, medidas de seguridad, etc, los cuales son:

**ARTÍCULO 2.-** Las entidades de los sectores financiero público y privado; así como las compañías auxiliares de servicios financieros, en lo que concierne a la información de los servicios financieros que prestan en las entidades financieras, mantendrán sus archivos contables físicos, incluyendo los respaldos respectivos, por el plazo de diez (10) años contados a partir de la conclusión de la operación correspondiente.

**ARTÍCULO 3.-** Las entidades citadas en el artículo precedente, grabarán en sistemas de almacenamiento magnético, óptico, magnético-óptico u otros, todos los archivos contables

incluidos sus respaldos, y los documentos que la entidad controlada estime que merecen su conservación y autenticidad.

ARTÍCULO 4.- Los archivos almacenados en forma digital de los documentos contables, incluyendo los respaldos respectivos, deberán mantenerse por un plazo de no menos quince años (15) años.

ARTÍCULO 5.- Las entidades controladas, para la conservación de los archivos podrán utilizar sistemas de almacenamiento magnético, ópticos, magnético-ópticos u otros, de acuerdo con lo dispuesto en la presente norma de control y en los procedimientos propios que para el efecto apruebe el directorio de la entidad controlada.

ARTÍCULO 6.- Al grabarse un documento en los sistemas de almacenamiento descritos en la presente norma, se cuidará que la grabación en el medio respectivo tenga las medidas de seguridad que garanticen que los documentos digitalizados no sean editables, que la grabación sea nítida e íntegra y mantenga absoluta fidelidad, de tal forma que permita obtener una reproducción fidedigna. En consecuencia queda prohibido hacer recortes, dobleces, enmendaduras o cualquier otra alteración al original del documento que se graba.

ARTÍCULO 7.- Los sistemas de almacenamiento, magnético, óptico, magnético-óptico u otros, que contengan los documentos referidos en esta norma, una vez que hayan quedado correctamente grabados y dependiendo de su naturaleza, deben conservarse en un lugar de almacenamiento de los dispositivos de respaldo de la entidad controlada, misma que debe cumplir con las condiciones físicas y ambientales internacionalmente requeridas para la conservación de aquellos.

ARTÍCULO 8.- La copia digitalizada de un documento grabado en los sistemas de almacenamiento descritos en la presente norma, tendrá el mismo valor probatorio que el Código Orgánico General de Procesos le otorga al original, siempre que la grabación se hubiera realizado observando lo dispuesto en esta norma.

ARTÍCULO 9.- Respecto de los archivos digitales, se aplicarán las disposiciones previstas en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos, el código Orgánico General de Procesos y demás leyes correspondientes (Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, 2016).

La sección III se refiere al almacenamiento:

ARTÍCULO 10.- Previo a la implementación de los sistemas de archivo en formato digital las entidades controladas deberán notificar a la Superintendencia de Bancos, para lo cual acompañarán toda la información que permita establecer la conveniencia o no de su uso.

El organismo de control podrá realizar las verificaciones del cumplimiento de la presente norma en las auditorías in situ que realice.

ARTÍCULO 11.- Los dispositivos utilizados para el almacenamiento llevarán una etiqueta descriptiva del contenido de los archivos grabados.

ARTÍCULO 12.- Los archivos debidamente grabados deberán numerarse en orden secuencial, para que se puedan identificar fácilmente.

ARTÍCULO 13.- Se prohíbe dejar espacios en blanco dentro de los documentos grabados.

ARTÍCULO 14.- Al inicio del almacenamiento de los documentos y archivos, la entidad controlada grabará un acta en la que constarán los siguientes datos:

- a. Nombre de la entidad financiera, con la identificación de la oficina a cuyo cargo está la custodia de la documentación que se almacena;
- b. Lugar y fecha en que se inicia del almacenamiento de los archivos;
- c. Disposición emitida por el funcionario autorizado, para el almacenamiento de los archivos:
- d. Detalle pormenorizado de los documentos a ser grabados; y,
- e. Nombre y firma del funcionario encargado del almacenamiento de lo archivos y del representante legal de la oficina de la entidad controlada, o de su delegado.

ARTÍCULO 15.- Inmediatamente después del último documento grabador deberá incorporarse el acta de terminación con los siguientes datos:

- a. Número de orden y nombre del archivo;
- b. Lugar y fecha en la que se terminó la grabación;
- c. Nombre de la oficina de la entidad controlada cuyo archivo fue grabado en los sistemas de almacenamiento;
- d. Fecha de la actualización de los documentos, de ser el caso, y el motivo de dicha actualización;
- e. Detalle del último documento que se ha grabado;
- f. Número total de documentos que han sido grabados y su tamaño en megabytes;
- g. Índice de los documentos grabados;
- h. Declaración de los funcionarios responsables de que los documentos grabados que constan en los dispositivos son auténticos; y,

- i. Nombre y firma del funcionario encargado del almacenamiento de los archivos y del representante legal de la oficina de la entidad controlada, o de su delegado.

ARTÍCULO 16.- Los originales de cada acta de iniciación y de terminación llevarán el mismo número de orden correspondiente al dispositivo utilizado y a más de grabarse deberán archivar en la entidad controlada con todas las seguridades.

ARTÍCULO 17.- Las entidades controladas mantendrán un registro de las personas a cargo de la custodia de los sistemas de archivo y de aquellas autorizadas para acceder a su información y la oficina a la que pertenecen (Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, 2016).

ARTICULO 18.- Los documentos que se graben en sistemas de almacenamiento magnético, óptico, magnético-óptico u otros, deben permitir el formateo para modo no borrable, con las debidas medidas de seguridad de acceso.

Para el caso de que la entidad controlada utilice sistemas basados en redes dónde los datos están alojados en espacios de almacenamiento virtualizados, deben aplicar las medidas de seguridad establecidas en la norma de riesgo operativo.

Las especificaciones técnicas se detallan en el capítulo IV:

ARTICULO 18.- Los documentos que se graben en sistemas de almacenamiento magnético, óptico, magnético-óptico u otros, deben permitir el formateo para modo no borrable, con las debidas medidas de seguridad de acceso.

Para el caso de que la entidad controlada utilice sistemas basados en redes dónde los datos están alojados en espacios de almacenamiento virtualizados, deben aplicar las medidas de seguridad establecidas en la norma de riesgo operativo.

ARTÍCULO 19.- Para grabar en los sistemas de almacenamiento descritos en la presente norma la entidad controlada deberá tener una herramienta tecnológica diseñada para el manejo de archivos de documentos, la misma que no debe permitir ningún tipo de acceso para la modificación de la información en ella almacenada, pudiendo tener estaciones de consultas descentralizadas.

ARTÍCULO 20.- La custodia de los archivos grabados en los sistemas de almacenamiento magnético, óptico, magnético-óptico u otros y las consultas a los mismos serán de responsabilidad directa del propietario de la información, que será el funcionario responsable del sistema de reproducción.

ARTÍCULO 21.- La entidad controlada obtendrá respaldos de la información grabada en la herramienta tecnológica las veces que se requiera, las cuales deberán guardarse en un lugar con riesgos diferentes al correspondiente a la emisión de los documentos y mantendrá un registro de las personas autorizadas para acceder a la información que consta en cualquiera de los sistemas de almacenamiento descritos en la presente norma.

ARTÍCULO 22.- La entidad controlada cuidará que la herramienta tecnológica para el manejo de archivo sea original y tenga sus licencias respectivas (Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, 2016).

Por último las disposiciones generales comprende el tiempo de la información, seguridad, su destrucción, adulteración, alteración, copia:

PRIMERA.- Las entidades controladas establecerán mecanismos de seguridad de la información que impidan la adulteración de los archivos contables físicos y sus respaldos; así como, para el de cualquiera de los sistemas de almacenamiento utilizados.

SEGUNDA.- Luego de cumplido el plazo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero para la conservación de los archivos físicos y sus respaldos, las entidades controladas podrán proceder a su incineración o destrucción, para lo cual se elaborará un acta en la que se hagan constar los siguientes datos:

- a. Lugar y fecha de la incineración o destrucción;
- b. Identificación de la oficina de la entidad controlada a cuyo archivo corresponden los documentos incinerados o destruidos;
- c. Detalle de la documentación que se ha incinerado o destruido, debiendo constar claramente la fecha de registro inicial y la fecha de conclusión de la operación y el nombre del cliente o usuario final al que pertenece la documentación; y,
- d. El acta deberá estar suscrita por los siguientes funcionarios de la entidad controlada, de los cuales deberá constar el nombre y firma, los que serán responsables de la incineración o destrucción: representante legal o su delegado, responsable de su custodia y auditor interno.

Copia del acta de incineración o destrucción se remitirá a la Superintendencia de Bancos.

TERCERA.- Luego de cumplido el plazo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero para la conservación de los dispositivos que contienen los archivos de los

documentos contables y sus respaldos almacenados en formato digital, las entidades controladas podrán resolver su destrucción, para lo cual deberán observar las disposiciones establecidas por la autoridad competente.

- a. Lugar y fecha de destrucción;
- b. Identificación de la oficina de la entidad controlada a la que corresponden los dispositivos de almacenamiento que se destruyen;
- c. Detalle de la documentación almacenada en el dispositivo que se ha destruido, debiendo constar claramente el lugar y la fecha de inicio del almacenamiento de los documentos y archivos; el lugar y la fecha
- d. El acta deberá estar suscrita por los siguientes funcionarios de la entidad controlada, de los cuales deberá constar el nombre y firma, los que serán responsables de la destrucción; representante legal o su delegado, responsable de su custodia y auditor interno.

Copia del acta de destrucción se remitirá a la Superintendencia de Bancos.

CUARTA.- En caso de alteración, adulteración o falsificación de los documentos, el representante legal de la entidad controlada realizará la denuncia respectiva para que el autor de estas infracciones sea sancionado de conformidad con las disposiciones contenidas en el Código Orgánico Integral Penal, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones administrativas previstas en el Código Orgánico Monetario y Financiero.

QUINTA.- Las entidades controladas deberán proporcionar a la Superintendencia de Bancos las facilidades técnicas necesarias para acceder en cualquier momento a la información grabada en los sistemas de almacenamiento antes descritos.

SEXTA.- En caso de reproducción de los documentos archivados en sistemas de almacenamiento para ser entregados a terceros, las entidades controladas deberán observar lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero respecto al sigilo, reserva y la no divulgación de información...

Los cargos por las reproducciones se sujetarán a lo dispuesto por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades controladas no podrán negar la entrega de información que sobre si mismo solicite el usuario financiero.

SÉPTIMA.- Los casos de duda en la aplicación de la presente norma serán resueltos por la Superintendencia de Bancos (Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, 2016).

## ANEXO 5.

### CONTROLES QUE ESTABLECE LA NORMA ISO 30301

No	PROCESO	CONTROLES
A.1	Creación	
A.1.1	Determinar qué, cuándo y como los registros deben ser creados y capturados para cada proceso de negocio	
A.1.1.1	Determinar la necesidad de información	Todas las necesidades operativas, de informes, auditoría y otras partes interesadas para información (capturada como registros con metadatos apropiados) sobre los procesos de la organización deberán ser identificados y documentado sistemáticamente.
A.1.1.2	Determinar los requisitos	Requisitos para crear, capturar y administrar registros y las decisiones de no capturar registros para procesos específicos serán determinados en función de los requisitos comerciales, legales y otros, documentado y autorizado.
A.1.1.3	Crear registros contables	Los registros se crearán en el momento (o poco después) de las transacciones o incidentes a los que se refieren por individuos que tienen conocimiento directo de los hechos o por instrumentos rutinarios utilizados por la organización para realizar la transacción.

No	PROCESO	CONTROLES
A.1.1.4	Determinación de la retención	Se establecerá un procedimiento para determinar los periodos de retención de los registros de acuerdo a los requerimientos de cada proceso de trabajo
A.1.1.5	Establecer un programa de disposición	Las decisiones sobre la retención y la disposición de los registros se basan en los requisitos comerciales, legales y otros requisitos identificados documentado en un horario de disposición.
A.1.1.6	Determinar métodos de captura integrada	Los métodos integran la captura de registros con los procesos de negocios deben decidirse en un documento.
A.1.2	Determinación del contenido, contexto e información de control (metadatos) que se incluirán en la archivos	
A.1.2.1	Identificación contextual y descriptiva de la información	La información necesaria para identificar los registros de cada obra. Proceso, incluyen la identificación de la sección de la organización responsables de dichos registros y del proceso de trabajo, serán determinadas y documentadas como parte de los requisitos de los registros.

No	PROCESO	CONTROLES
A.1.2.2	Identificar puntos de captura	Los puntos en los que se captura la información contextual o añadido a los registros y sus fuentes, se identificarán en el procedimientos para cada proceso de trabajo.
A.1.3	Decidir en qué forma y estructura se crearán y capturarán los registros	
A.1.3.1	Identificar requisitos específicos	La información, forma y estructura de la información requeridos como registros para cada proceso de trabajo deberán ser identificados y documentados
A.1.4	Determinación de tecnologías apropiadas para crear y capturar registros	
A.1.4.1.	Tecnologías selectas	Las tecnologías para crear y capturar registros serán seleccionados para cada proceso de trabajo (ya sea automatizado o manual). La selección de cualquier cambio de tecnologías será documentado.

No	PROCESO	CONTROLES
A.2	Control	
A.2.1	Determinar qué información de control (metadatos) se creará a través de los procesos de registros y cómo se vinculará a los registros y se gestionará en el tiempo. Implementado.	
A.2.1.1	Registro	Para los procesos de trabajo que requieren evidencia de captura, se implementará un procedimiento para registrar cada registro adjuntando un identificador único en el momento de la captura. El procedimiento asegura que no se pueden realizar transacciones que involucren el registro antes de que se complete el registro.
A.2.1.2	Clasificar	Los registros se agruparán (clasificarán) según el trabajo y procesos con los que están relacionados.
A.2.1.3	Clasificar	El esquema para agrupar (clasificar) los registros, refleja la naturaleza, número y complejidad de los procesos de trabajo de la organización, debe ser documentada (incluyendo cambios en el tiempo) e implementado como parte de los procedimientos de esos trabajos.

No	PROCESO	CONTROLES
A.2.1.4	Seleccionar información de control (metadatos elementos)	La información descriptiva y de control (elementos de metadatos), que se requiere crear y controlar los registros para cada proceso de trabajo serán identificados y documentados.
A.2.1.5	Determine el historial de eventos	Registra los procesos que deben registrarse en metadatos, vinculado al historial de eventos de registro se definirá los procedimientos y se establecerá para vincular el historial de eventos con los registros y para mantenerlo durante tanto tiempo como los propios registros.
A.2.1.6	Control de registros en toda la organización	Decisiones sobre qué metadatos se requieren para identificar, administrar y controlar los registros en toda la organización y externamente, deberá ser documentado e implementado
A.2.2	Establecimiento de reglas y condiciones para el uso de registros a lo largo del tiempo.	

No	PROCESO	CONTROLES
A.2.2.1	Desarrollar reglas de acceso	Se establecerán reglas para regular el acceso a los registros basado en los requisitos del proceso de trabajo, la legislación pertinente y consideraciones comerciales apropiadas. Estos serán documentados y mantenidos durante el tiempo que los registros sean necesarios.
A.2.2.2	Implementar reglas de acceso	Las reglas de acceso se implementarán en los sistemas de registros asignando el estado tanto a registros como a los individuos.
A.2.3	Mantener el uso de los registros en el tiempo.	
A.2.3.1	Mantener la integridad y autenticidad.	Los procedimientos deben implementarse para garantizar la integridad / seguridad de los registros y para evitar el uso no autorizado, la modificación, remoción, ocultamiento y / o destrucción.
A.2.3.2	Mantener el uso	Los medios para mantener / almacenar los registros deben cumplir con los estándares relevantes para el medio y la tecnología utilizados para garantizar que sigan siendo utilizables durante el tiempo que sea necesario.

No	PROCESO	CONTROLES
A.2.3.3	Se deben establecer e implementar procedimientos de uso para garantizar que los registros digitales sigan siendo accesibles y significativos a lo largo del tiempo, también fuera del contexto de su creación.	
A.2.3.4	Restricciones de límites	Las restricciones, incluido el uso de cifrado, se eliminarán después de un periodo establecido
A.2.4	Implementación de la disposición autorizada de los registros.	
A.2.4.1	Los procedimientos de disposición de implementación	Se establecerán para revisar, autorizar e implementación de decisiones sobre retención y disposición de los registros de cada proceso de trabajo.
A.2.4.2	Disposición de autorización	Decisiones sobre la transferencia, eliminación o destrucción de registros será autorizado y documentado.
A.2.4.3	Transferencia	El procedimiento para autorizar y transferir el control de registros de una organización o sistema debe ser establecido e implementado

No	PROCESO	CONTROLES
A.2.4.4	Retirar	Procedimiento para autorizar, eliminación regular de registros que ya no son necesarios incluido el traslado fuera de sitio o fuera de línea de almacenamiento se establecerá e implementará
A.2.4.5	Destrucción	Los registros autorizados para la destrucción serán destruidos bajo supervisión adecuada. La destrucción será documentada.
A.2.4.6	Mantener información sobre registros destruidos	Donde la naturaleza y complejidad del negocio y la responsabilidad formal lo requiera. La información de control (registro, identificación y metadatos históricos) sobre registros que han sido destruido serán retenidos.
A.2.5	Establecimiento de condiciones para la administración y mantenimiento de sistemas de registros.	
A.2.5.1	Identificar sistemas de registros	Todos los sistemas de registros (incluidos los sistemas comerciales que mantienen registros) deberán estar claramente identificados, asignados a un responsable propietario y documentado en un inventario que es regularmente actualizado.

No	PROCESO	CONTROLES
A.2.5.2	Decisiones de implementación de documentos	Las decisiones de implementación de sistemas de registros será documentado, mantenido y puesto a disposición de todos los usuarios que lo necesiten
A.2.5.3	Acceso a los sistemas de registros	Las reglas se establecerán, documentarán y mantendrán para regular el acceso a los sistemas de registro para emprender tareas de administración del sistema.
A.2.5.4	Asegurar la disponibilidad	Los procedimientos para el mantenimiento operativo se establecerán para asegurar la disponibilidad de los sistemas de registros.
A.2.5.5	Asegurar la efectividad	Monitoreo regular del desempeño de los sistemas de registros contra los requisitos del negocio y los objetivos de registros debe ser implementado y documentado.

No	PROCESO	CONTROLES
A.2.5.6	Asegurar la integridad	Se deben proporcionar procedimientos para garantizar y demostrar que cualquier mal funcionamiento del sistema, actualización o mantenimiento regular no afecta la integridad de los registros.
A.2.5.7	Gestionar cambios	Los cambios en los sistemas de registros particularmente para operaciones excepcionales (como la migración, integración de nuevos requisitos, la informática cambio tecnológico o discontinuación), deberán ser analizadas, planeadas e implementadas. Las decisiones tomadas serán documentadas

Fuente: Norma ISO 30301

## ANEXO 6.

### REQUISITOS DE LA NORMA ISO 30301

	REQUISITO DE LA NORMA	DOCUMENTACION DE LA NORMA ISO (PROCEDIMIENTO, INSTRUCTIVO, PLAN, REGISTRO)	ESTRATEGIA	OPERACIÓN	EVALUACION
	REQUISITOS GENERALES				
3	4.1	MISION, VISION, VALORES (EN MSGD)	X		
4	4.2	LISTADO DE REQUISITOS LEGALES	X		
2	4.2.2 Todos	MANUAL DEL SGD	X		
1	5.2	POLITICA DE GESTION DOCUMENTAL	X		
5	6.2	OBJETIVOS SGD	X		
10	7.2	MANUAL DEL USUARIO EN GESTION DOCUMENTAL		X	
11	7.2 – 8.2	REGLAMENTO DE ARCHIVOS Y GESTION DOCUMENTAL		X	
18	8.2	MAPA DE PROCESOS	X		
26	9	PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	X		X
22	ANEXO A	CUADRO DE CREACION Y CONTROL	X		
	PLANES Y PROCEDIMIENTOS				
6	6.1 – 8.1	PROCEDIMIENTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES		X	
7	6.1 – 8.1	CUADRO DE RIESGO Y OPORTUNIDADES		X	X
8	7.2	FICHAS DE FUNCIONES		X	
12	7.3	PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN CONTINUA		X	X
13		PROGRAMA DE FORMACION CONTINUA		X	

	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	<b>DOCUMENTACION DE LA NORMA ISO (PROCEDIMIENTO, INSTRUCTIVO, PLAN, REGISTRO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>EVALUACION</b>
15	7.4	PROCEDIMIENTO DE DOCUMENTACION		X	
16	7.5.2	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS DE SGD		X	
21	8.2	FICHAS DE PROCESOS		X	
	9.2	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA		X	X
	9.2	PLAN DE AUDITORIA INTERNA		X	
32	10.1	PROCEDIMIENTO DE CONTROL NO CONFORMIDADES		X	X
36	10.1	FICHAS DE INCIDENCIAS		X	X
33	10.1 – 10.2	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA		X	X
19	ANEXO A	CUADRO DE CLASIFICACION	X		
23	ANEXO A	HOJAS DE TRANSFERENCIA		X	
	REGISTROS				
9	7.2 – 7.3	REGISTRO DE CAPACITACION		X	X
14	7.3	REGISTRO DE LECTURA DE DOCUMENTOS		X	
17	7.5	REGISTRO DE CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SGD		X	
25	8.3	INFORMES DE CONTROL DE APLICACIONES DE GESTION DOCUMENTAL			X
27	9.1	ACTAS DE SUPERVISION DEL SISTEMA			X

	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	<b>DOCUMENTACION DE LA NORMA ISO (PROCEDIMIENTO, INSTRUCTIVO, PLAN, REGISTRO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>EVALUACION</b>
31	9.2	INFORMES DE AUDITORIA INTERNA		X	
28	9.3	ACTAS DE REVISION POR LA DIRECCION			X
34	10.1 – 10.2	FICHAS DE NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA		X	X
37	10.1	REGISTRO DE INCIDENCIAS		X	X
24	ANEXO A	REGISTRO DE ELIMINACIONES		X	
20	-	HERRAMIENTA DE GESTION DEL CUADRO DE CLASIFICACION		X	

## ANEXO 7

### EJEMPLO DE INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE POLITICAS, INSTRUCTIVOS PROCEDIMIENTOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA

#### Indice

#### I. Hoja de autorización del área.

VERSION	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE VERSION

#### II. Política de calidad (Cuando se aplicable).

- Se basa en las norma ISO 9001.
- Ley General de Instituciones Financieras
- Normativa de Ley General de Instituciones Financieras
- *Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos*
- **Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos.**
- Normas de control para las entidades de los sectores Financieros Público y Privado,
- Norma de control para la gestión integral y Administración de riesgos de las entidades de los sectores Financieros Público y Privado
- Ley de comercio electrónico.

### **VIII. Objetivo(s) del manual.**

Establecer el formato para la elaboración y actualización de manuales, instructivos procedimientos y políticas para una institución financiera.

### **IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.**

VERSION	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE VERSION
1.0				
2.0				

### **V. Políticas.**

- Se debe definir el área que será la responsable del desarrollo y actualización de políticas.
- Los instructivos, manuales y procedimientos deben hacer referencia a la o las políticas que intervienen en los procesos.
- Se crean o actualizan por instrucción de los entes de control o mejoras a los procesos.
- Establecer el tiempo para la elaboración de un nuevo versionamiento a la política y el orden de priorización.
- El área responsable de la administración de políticas se encargará de su publicación y divulgación.
- Escoger la forma de edición .

## **VI. Procedimientos.**

### **1. Funciones y responsabilidades de los responsables del proceso.**

- Dirigir el proceso y su alcance.
- Establecer políticas, responsables, controles y seguimientos al proceso.
- Realizar los versionamientos a los manuales, instructivos y procedimientos.
- Atender las no conformidades de auditorías a los procesos.
- Comunicar a los involucrados sobre los manuales, instructivos y procedimientos que les corresponden.

## **VII. Formatos.**

Se incluirán plantillas, formularios, esquemas en la que se debe elaborar o actualizar una política, procedimiento o instructivo.

## **VIII. Anexos.**

Toda aquella información que permita o facilite el entendimiento, la elaboración o actualización de una política, procedimiento o instructivo.

## ANEXO 8

### EJEMPLO DE POLITICA PARA LA DIGITALIZACION DE DOCUMENTOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA

#### Indice

#### III. Hoja de autorización del área.

Las áreas de legal, tecnología y operaciones representadas por los abajo firmantes, mediante la presente confirman que la información contenido en esta política fue elaborada y revisada por los representantes de cada una de las áreas y a la vez autorizan su publicación y comunicación a todas las unidades involucradas.

---

AREA LEGAL

---

AREA TECNOLOGICA

---

AREA OPERACIONES

REVISADO POR: \_\_\_\_\_

APROBADO POR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VERSION	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE VERSION
1.0	Asistente legal Asistente de tecnológica Asistente de operaciones	Responsable de riesgo	Comité Tecnológico - Operativos	Junio - 2019

**IV. Política de calidad (Cuando se aplicable).**

- Se basa en las norma ISO 9001.
- Norma ISO 30301
- *Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos*

**V. Objetivo(s) del manual.**

Establecer los lineamientos generales para la digitalización de documentos en instituciones bancarias.

**VI. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.**

<b>VERSION</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA DE VERSION</b>
1.0	Asistente legal Asistente de tecnológica Asistente de operaciones	Responsable de riesgo	Comité Tecnológico - Operativos	Junio - 2019
2.0				

## **VII. Políticas.**

- Toda documentación que respalde operaciones de crédito será digitalizada en el archivo del cliente.
- El sistema para la digitalización de documentos será escogido por cada institución bancarias.
- La institución bancaria debe buscar la seguridad en todo su sistema de digitación.
- El sistema debe disponer de un sistema de identificación de archivos y codificación de archivos de información.
- Toda documentación que se encuentre en archivo digital permanecerá disponible hasta 10 años después de la última transacción con el cliente.
- Estas y otras normas se encuentran detalladas en la norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos.
- La responsabilidad de la redacción y actualización de esta política es de las áreas legal, operacional y tecnológica.
- El área responsable de la administración de políticas se encargará de su publicación y divulgación.
- La forma de edición le corresponde al área de riesgos.

## **VIII. Procedimientos.**

### **2. Funciones y responsabilidades de los responsables del proceso.**

- Direccionar el proceso y su alcance.
- Establecer políticas, responsables, controles y seguimientos al proceso.
- Realizar los versionamientos a los manuales, instructivos y procedimientos.
- Atender las no conformidades de auditorías a los proceso.
- Comunicar a los involucrados sobre las manuales, instructivos y procedimientos que les corresponden.

## **VII. Formatos.**

Se incluirán plantillas, formularios, esquemas en la que se debe elaborar o actualizar una política, procedimiento o instructivo.

## **VIII. Anexos.**

Toda aquella información que permita o facilite el entendimiento, la elaboración o actualización de una política, procedimiento o instructivo.

## ANEXO 9

### EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE LOS REGISTROS DEL SISEMA DE GESTION DOCUMENTA EN UNA INSTITUCION BANCARIA

#### Indice

#### I. Hoja de autorización del área.

VERSION	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE VERSION

#### II. Política de calidad (Cuando se aplicable).

- Se basa en las norma ISO 26122.
- Ley General de Instituciones Financieras
- Normativa de Ley General de Instituciones Financieras
- *Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos*
- **Norma de control para la conservación de los archivos en sistemas de almacenamiento de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos.**
- Normas de control para las entidades de los sectores Financieros Público y Privado,
- Norma de control para la gestión integral y Administración de riesgos de las entidades de los sectores Financieros Público y Privado
- Ley de comercio electrónico.

### **III. Objetivo(s) del procedimiento.**

Establecer modelo para la identificación, cumplimiento, acceso, almacenamiento, conservación y disposición para el sistema de gestión documental en una institución financiera.

### **IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.**

VERSION	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE VERSION
1.0				
2.0				

### **V. Políticas.**

- Manual de políticas.
- Manual de continuidad del negocio
- Política de gestión y control documental
- Se actualizará cada 2 años.

### **VI. Procedimientos.**

- Los responsables de la actualización de la política serán los responsables de las áreas de legal, operaciones, tecnología y revisado por el área de calidad.
- Alcance será desde la presentación de la solicitud de crédito por parte del cliente hasta la entrega de la escritura de cancelación firmada por el cliente.

- Cada registro deberá ser identificado y codificado para su fácil identificación y probado antes de su utilización, se sugiere el siguiente formato:  
REGISTRO\_SIGLAS DEL DOCUMENTO\_AÑO SE REGISTRO\_NUMERO DE REGISTRO.
- Cada área identificará los registros que deban mantenerse y el tiempo en que debe constar en archivo previa coordinación con el área de calidad o el coordinador de procesos, el registro deberá mantenerse archivado en homefolder al cuál tendrá acceso solo personal autorizado
- El análisis de registros lo realizará el responsable de cada área y elaborará sus conclusiones.
- Los responsables de cada área atenderán las no conformidades de auditorías a los procesos.
- Comunicar a los involucrados sobre los procedimientos que les corresponden llevar.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>ARCHIVO</b>
LEGAL	Actualización a leyes por tipo de ley	10 años
LEGAL	Cambios de responsable legal	10 años
LEGAL	Revisiones a formatos de documentación legal crediticia	10 años
OPERACIONES	Registro de errores en cada proceso	10 años
OPERACIONES	Acciones correctivas puestas en marcha	10 años
OPERACIONES	No conformidades presentadas	10 años
OPERACIONES	Tiempos de procesos	10 años
OPERACIONES	Volumen de transacciones	10 años
TECNOLOGIA	Cambios de sistema	10 años
TECNOLOGIA	Intentos de vulnerabilidad al sistema	10 años
TECNOLOGIA	Pruebas de vulnerabilidad al sistema	10 años
TECNOLOGIA	Actualizaciones al sistema	10 años



## FICHAS DE PROCESOS

**FICHA  
UNIFICADA DE  
PROCESOS  
EDICI  
ON**

**FECHA DE  
REVISION**

<b>RESPONSAB LE</b>	<b>PROC ESO</b>	<b>DESC RIPC ION GENE RAL</b>	<b>ACTIV IDADE S</b>	<b>ENTR ADA</b>	<b>SALI DA</b>	<b>DOCUM ENTACI ON</b>	<b>REC URS OS</b>
ASESOR	<b>Solicitar el crédito</b>	Recibir la documentación necesaria para iniciar trámite de crédito	Atender la necesidad del cliente.	Requerimiento preliminar del cliente	Atención a cliente	Política de atención a cliente	Material de oficina, sistema
			Informar al cliente	Necesidad de cliente	Cliente informado sobre producto a aplicar	Política de producto	Sistema
			Recibir la solicitud de crédito	Información de cliente	Solicitud de crédito	Política de producto	Material de oficina

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
ASESOR	<b>Preevaluación de crédito</b>	Determinación preliminar de viabilidad del crédito	Procesar la solicitud de crédito.	Solicitud de crédito	Operación en trámite	Política de producto	Material de oficina
			Realizar un score preliminar.	Ingreso de datos a sistema	Monto preliminar para aprobación de crédito	Política de producto	Sistema
			Informar a cliente.	Monto preliminar para aprobación de crédito	Aprobación de cliente	Política de atención a cliente	Equipo de oficina

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCION GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACION</b>	<b>RECURSOS</b>
ASESOR	<b>Respal dos de solicitu d de créditos</b>	Garantizar el otorgamiento del crédito	Recibir documentación personal.	Documentación personal para iniciar proceso de crédito	Ingreso o actualización de datos en sistema	Política de producto, manual de procedimientos	Material de oficina, sistema
			Recibir documentación financiera.	Documentación financiera para iniciar proceso de crédito	Validación de ingresos de cliente	Política de producto, manual de procedimientos	Material de oficina, sistema
			Recibir documentación de bienes del cliente.	Documentación de garantías para iniciar proceso de crédito	Validación de bienes de cliente	Política de producto, manual de procedimientos	Material de oficina, sistema

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCION GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACION</b>	<b>RECURSOS</b>
ASESOR/OPERADOR DE OPERACIONES	Avalúo	Determinar el valor de la garantía	Recibir escritura de propiedad del bien.	Escrituras, declaraciones de propiedad horizontal, documentación de propietarios	Análisis de documentación	Manual de procesos	Artículos de oficina, sistema
			Recibir documentación adicional de respaldo.	Documentos adicionales	Completación de documentación	Manual de procesos	Artículos de oficina, sistema
			Asignar perito evaluador.	Documentación de respaldo	Inicio proceso de evaluación	Manual de procesos	Sistema
			Recibir informe de evaluador	Informe de avalúo	Validación de proceso de datos para proceso de crédito	Manual de procesos	Sistema
			Cobrar costo de avalúo	Facturas	Cobro a cliente o ingreso de cuenta por cobrar	Facturas validas	Sistema

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
ASESOR/TECNICO DE RIESGO	<b>Análisis de crédito</b>	Valorar garantía vs solicitud de crédito	- Presentar a riesgos solicitud de cliente.	Solicitud de crédito	Análisis de propuesta de crédito	Política de crédito	Sistema, equipo de oficina
			- Adjuntar respaldos.	Documentos de respaldo de crédito	Validación de documentación de respaldo	Manual de procesos	Sistema
			- Recibir respuesta de riesgo.	Análisis de respaldo	Aprobación o negación de propuesta de crédito	Política de crédito	Sistema
			- Apelar decisión.	Presentación de documentos o datos adicionales	Aprobación o negación de propuesta de crédito	Política de crédito	Sistema
			- Comunicar a cliente.	Decisión de riesgo	Desistimiento de crédito o inicio de constitución de hipoteca	Política de atención a cliente	Sistema

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>ASESOR/ ASISTENTE LEGAL</b>	<b>Constitución de hipoteca</b>	Traspasar la propiedad del bien a nombre de la institución bancaria para garantizar el pago del crédito	Enviar documentación para constitución de hipoteca.	Escrituras, declaraciones de propiedad horizontal, documentación de propietarios	Inicio constitución de hipoteca	Política de garantías	Artículos de oficina, sistema, equipo de oficina
			Realizar análisis legal.	Documentación en legal	Entrega de documentación a abogados externos	Política de garantías	Artículos de oficina, sistema, equipo de oficina

			Efectuar pagos en instituciones para constitución de hipoteca.	Facturas y comprobantes de instituciones públicas	Pago de tramitación en instituciones	Política de garantías	Artículos de oficina, sistema, equipo de oficina
			Cobrar valores a cliente o ingresar cuentas por cobrar.	Facturas y comprobantes pagados en instituciones	Cobro a cliente o ingreso de cuenta por cobrar	Política de garantías	Artículos de oficina, sistema, equipo de oficina
			Recibir escritura de constitución de hipoteca e ingresar expediente al sistema.	Escritura inscrita	Número de expediente de garantía	Política de garantías	Artículos de oficina, sistema, equipo de oficina
			Enviar escrituras de constitución de hipotecas a custodia.	Número expediente	Archivo en custodia	Política de garantías	Sistema, equipo de oficina

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>ASESOR/ASISTENTE DE RIESGO</b>	<b>Elaboración de medio de aprobación</b>	Detallar todas las condiciones en las cuales fue aprobada la operación de crédito	Comparar solicitud de crédito versus aprobación de riesgo.	# de expediente	Inicio elaboración medio de aprobación	Manual de procesos	Sistema, equipo de oficina
			Realizar medio de aprobación.	Aprobación de riesgo	Medio de aprobación	Manual de procesos	Equipo de oficina
			Receptar firmas de responsables en medio.	Medio de aprobación	Medio firmado por niveles respectivos	Manual de procesos	Artículos de oficina, sistema
			Enviar medio para visado.	Documento para visado	Medio en proceso para visado	Manual de procesos	Equipo de oficina

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>ASESOR/TECNICO DE OPERACIONES</b>	<b>Visado Medio de aprobación.</b>	Comprobar que el crédito aprobado cumple con todas las exigencias del productos	Recibir medio de aprobación.	Medio en proceso para visado	Inicio proceso de visado	Manual de procesos	Equipo de oficina
			Revisar contenido del medio.	Medio firmado por niveles respectivos	Validación requisitos de productos de crédito	Política de crédito	Equipo de oficina, sistema
			Aplicar políticas vigentes de acuerdo a tipo de crédito.	Validación requisitos de productos de crédito	Visado O.k o devolución a asesor	Política de crédito	Equipo de oficina, sistema
			Si medio cumple con políticas enviar a instrumentación o devolver a asesor.	Visado O.k	En espera de instrumentación	Política de crédito	Equipo de oficina, sistema

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCION GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACION</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>OPERADOR DE OPERACIONES/ASESOR</b>	<b>Instrucción de crédito.</b>	Trasladar los datos del crédito al sistema del banco para generación de número de operación y documentos para firma de cliente	Recibir medio de aprobación visado.	Medio	Determinación tipo de crédito	Manual de procesos	Artículos de oficina
			Ingresa datos de medio en sistema y generar número de operación o devolver a visado.	Medio	Número de operación	Manual de procesos	Sistema
			Enviar número de operación a asesor	Número de operación	Documentos para firma de cliente	Manual de procesos	Sistema, equipo de oficina

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>ASESOR/TECNICO DE OPERACIONES</b>	<b>Desembolso</b>	Aprobación de operación en el sistema y acreditación de valor aprobado a cuenta de cliente	Recibir medio de aprobación, documento de crédito firmados por el clientes.	Recepción de documentos	Validación de documentos	Manual de procesos	Artículos de oficina
			Visar medio versus sistema y documentos de crédito.	Validación de documentos	Visado de documentos	Manual de procesos	Artículos de oficina
			Desembolsar crédito en el sistema o devolver a asesor	Documentos enviados	Acreditación de dinero a cliente	Manual de procesos	Sistema

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>OPERADOR DE OPERACIONES</b>	<b>Custodia de documentación</b>	Mantenimiento y conservación de documentos de créditos desembolsados	Recibir documentos originales de créditos desembolsados en el sistema.	Archivo operaciones desembolsadas día anterior	Cuadre desembolsos versus documentos	Manual de procesos	Sistema
			Solicitar documentos faltantes o informar de documentación incorrecta.	Cuadre desembolsos versus documentos	Archivo de documentación pendiente de recepción	Manual de procesos	Equipo de oficina
			Archivar documentos en forma cronológica	Documentación recibida	Documentos archivados	Manual de procesos	Artículos de oficina

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCION GENERAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DOCUMENTACION</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>ASESOR/OPERADOR DE OPERACIONES/ASISTENTE LEGAL</b>	<b>Cancelación de crédito e hipoteca</b>	Devolución de documentos de créditos cancelados y procesamiento para restitución de garantía a cliente	Receptar requerimiento de cliente de documentación de crédito cancelado.	Deseo de cliente	Solicitud de documentación de cliente	Política de garantías	Artículos de oficina, equipo de oficina
			Solicitar a custodia documentos de créditos cancelado.	Solicitud de documentación de cliente	Envío de requerimiento a custodia	Política de garantías	Artículos de oficina, equipo de oficina
			Receptar documentación	Recepción de solicitudes	Documentos físicos	Política de garantías	Artículos de oficina,

			de crédito cancelado de custodia.		cancelados		equipo de oficina
			Entregar documentos de créditos cancelados a cliente.	Documentos físicos cancelados	Cumplimiento de solicitud de cliente	Política de garantías	Equipo de oficina, sistema
			Receptar requerimiento de cliente de levantamiento de hipoteca.	Solicitud de documentación de cliente	Procesamiento de solicitud	Política de garantías	Artículos de oficina, equipo de oficina
			Elaborar medio de liberación	Visado de requerimiento	Medio de liberación	Política de garantías	Sistema, equipo de

			ón de hipoteca y solicitar a custodia documentos de hipoteca a cancelar	en sistema			oficina
			Envío de custodia de hipoteca legal para elaboración de minuta de cancelación.	Medio de liberación	Minuta de liberación	Política de garantías	Política de garantías
			Entrega a cliente de hipoteca y minuta de cancelación	Minuta de liberación	Entrega de documentos a cliente	Política de garantías	Política de garantías

## ANEXO 10

### EL CICLO PHVA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DIGITAL PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS BAJO LA NORMA ISO 30301 PARA INSTITUCIONES BANCARIAS ECUATORIANAS.

