PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL "BANCO COMUNITARIO"

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

WILMAN ANTONIO VANEGAS ARIAS

DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA MORETA

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Genoveva Zamora

INFORMANTES:

Ing. Marco Yáñez

Ing. Juan Carlos Piñuela

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi madre que es mi ejemplo de vida, que me ha ayudado a alcanzar mis metas y mis proyectos.

También está dedicado a todos mis profesores que con su esfuerzo han dejado enseñanzas que me han servido en mi vida profesional como personal.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora y amiga Genoveva Zamora por las enseñanzas, lecciones de vida y todo apoyo brindado en la realización de la presente tesis.

A todos mis amigos que en algún momento fueron mis profesores, que me han transmitido parte de su sabiduría y me ha servido para seguir creciendo en mi vida profesional.

A mi madre por brindarme su amor incondicional, el apoyo que me otorga en todos los proyectos que me propongo realizar en mi vida y por educarme con valores que hacen que hoy sea una persona correcta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 3

1.1 ANÁLISIS DEL BANCO COMUNITARIO 3
1.1.1 Reseña histórica 3
1.1.2 Visión-Misión 4
1.1.3 Estructura funcional 6
1.1.4 Localización de Agencias 7
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO 14
1.2.1 Político – Legal 14
1.2.2 Económico 17
1.2.3 Social – Cultural 24
1.2.4 Tecnológico 28
1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA 29
1.3.1 Localización del área administrativa a nivel nacional 29
1.3.2 Visión-Misión 31
1.3.3 Estructura funcional 31
1.3.4 Recursos Humanos 34
1.3.5 Layout de Espacios Físicos, Equipos y Personal 34
1.3.6 Servicios que ofrece al cliente interno 37

2. ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES 42

2.1 INVENTARIO DE PROCESOS 42
2.2 MAPA DE PROCESOS 44
2.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS 45
2.4 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA 47
2.5 MODELAMIENTO DE PROCESOS 50
2.5.1 Proceso administración de activos fijos 53
2.5.2 Subproceso administración de archivos 55
2.5.3 Subproceso administración del sistema de mantenimiento 60
2.5.4 Subproceso administración contratos de activos 63
2.5.5 Subproceso gestión de mensajería interna y valija 69
2.5.6 Subproceso administración de proveeduría (AP 01) 74
2.5.7 Subproceso gestión de soporte 75

3. MEJORA DE PROCESOS 78

3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN 78
3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 79

3.3 MEJORA DE PROCESOS 80
3.3.1 Proceso administración de activos fijos 80
3.3.2 Subproceso administración de archivos 81
3.3.3 Subproceso administración del sistema de mantenimiento 83
3.3.4 Subproceso administración contratos de activos 84
3.3.5 Subproceso gestión de mensajería interna y valija 85
3.3.6 Subproceso administración de proveeduría 86
3.3.7 Subproceso gestión de soporte 87

4. PLAN DE MEJORA 89

4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 89
4.2 PLAN DE MEJORA 89

5. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN TABLERO DE CONTROL 91

5.1 ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL TABLERO DE CONTROL 91
5.2 CUADRO DE MANDO 92
5.3 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 96
5.4 COSTO BENEFICIO 98

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100

6.1 CONCLUSIONES 100
6.2 RECOMENDACIONES 101

BIBLIOGRAFÍA 102

ANEXOS 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos Institucionales Banco Comunitario. 5
Figura 2. Estructura organizacional Banco Comunitario. 6
Figura 3. Localización de agencias Banco Comunitario. 8
Figura 4. Crecimiento del PIB real. 19
Figura 5. PIB Real: Aportes económicos por actividad. 19
Figura 6. Sistema Financiero Privado, volumen de crédito por segmento (2010-Oct 2013). 21
Figura 7. Sistema Financiero Público, volumen de crédito por segmento (2010 – Oct 2013). 22
Figura 8. Objetivos de área. 31
Figura 9. Estructura funcional gerencia administrativa. 33
Figura 10. Ubicación de espacios físicos área administrativa Quito. 35
Figura 11. Ubicación física del personal del área administrativa Quito. 36
Figura 12. Mapa de procesos Banco Comunitario. 45
Figura 13. Diagrama de espina de pescado (ISHIKAWA). 49
Figura 14. Diagrama de árbol de problemas. 50
Figura 15. Símbolos de la hoja de trabajo para el análisis de procesos 51
Figura 16. Objetivos de área 93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de agencias por ciudades - Azuay. 8
Tabla 2. Distribución de agencias por ciudades - Chimborazo 9
Tabla 3. Distribución de agencias por ciudades - Cotopaxi 9
Tabla 4. Distribución de agencias por ciudades - Esmeraldas. 9
Tabla 5. Distribución de agencias por ciudades - Guayas. 10
Tabla 6. Distribución de agencias por ciudades - Imbabura. 10
Tabla 7. Distribución de agencias por ciudades - Loja 11
Tabla 8. Distribución de agencias por ciudades - Los Ríos. 11
Tabla 9. Distribución de agencias por ciudades - Manabí. 11
Tabla 10. Distribución de agencias por ciudades - El Oro. 11
Tabla 11. Distribución de agencias por ciudades - Santa Elena. 11
Tabla 12. Distribución de agencias por ciudades - Santo Domingo de los Tsáchilas 12
Tabla 13. Distribución de agencias por ciudades - Tungurahua. 12
Tabla 14. Distribución de agencias por ciudades - Pichincha. 13
Tabla 15. Distribución del personal administrativo por zonas. 34
Tabla 16. Inventario de procesos actual de la gestión administrativa del Banco Comunitario. 43
Tabla 17. Caracterización de procesos ingreso de activos fijos 46
Tabla 18. Caracterización de procesos movilización de activos fijos 47
Tabla 19. Tabla de cálculo de tiempo. 52
Tabla 20. Análisis tiempo-costo de ingreso de activos fijos. 53
Tabla 21. Análisis tiempo-costo de movilización de activos fijos. 54
Tabla 22. Análisis tiempo-costo administración de archivo pasivo (pago por servicios). 55
Tabla 23. Análisis tiempo-costo administración de archivo pasivo (destrucción) 56
Tabla 24. Análisis tiempo-costo administración de documentos de clientes. 57

Tabla 25. Análisis tiempo-costo administración de archivo pasivo (pago por servicios). 58
Tabla 26. Análisis tiempo-costo gestión de documentos. 59
Tabla 27. Análisis tiempo-costo administración y ejecución planes de mantenimiento. 60
Tabla 28. Análisis tiempo-costo desarrollo de planes de mantenimiento. 61
Tabla 29. Análisis tiempo-costo gestión de atención de requerimientos de mantenimiento. 62
Tabla 30. Análisis tiempo-costo elaboración y formalización de contrato. 63
Tabla 31. Análisis tiempo-costo mantenimiento y control de contratos. 64
Tabla 32. Análisis tiempo-costo calificación de proveedores activos. 65
Tabla 33. Análisis tiempo-costo compra y contratación de bienes y servicios. 66
Tabla 34. Análisis tiempo-costo evaluación de proveedores activos. 67
Tabla 35. Análisis tiempo-costo pago de proveedores 68
Tabla 36. Análisis tiempo-costo atención de reclamos de usuarios. 69
Tabla 37. Análisis tiempo-costo envío de mensajería a agencias y sucursales. 70
Tabla 38. Análisis tiempo-costo envío de mensajería a ciudad. 71
Tabla 39. Análisis tiempo-costo envío de mensajería interna 72
Tabla 40. Análisis tiempo-costo envío de mensajería internacional. 73
Tabla 41. Análisis tiempo-costo gestión de proveeduría 74
Tabla 42. Análisis tiempo-costo control de pago de arriendos y servicios básicos 75
Tabla 43. Análisis tiempo-costo gestión de viajes 76
Tabla 44. Análisis tiempo-costo gestión de viajes 77
Tabla 45. Determinación de requerimientos de mejora de procesos (procesos actuales) 79
Tabla 46. Mejora de tiempos 88
Tabla 47. Cronograma de implementación 90
Tabla 48. Análisis de Indicadores del Banco Comunitario 94
Tabla 49. Análisis de Indicadores del Banco Comunitario 96
Tabla 50. Análisis de Indicadores del Banco Comunitario 98

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación estudia la mejora de los procesos del área administrativa del Banco Comunitario con el fin de optimizar el tiempo de los procesos y costos.

En el capítulo 1 se muestra la situación actual del banco y del área Administrativa, continuando en el capítulo 2 el análisis de los procesos actuales proponiendo mejoras en tiempos y costos descritos en el capítulo 3. Se proponer la propuesta de tablero de control que ayude a la toma de decisiones gerenciales en el capítulo 5.

La mejora ayuda al dueño del proceso a realizar las actividades de una forma más fácil ya que en muchos casos las actividades son repetitivas o no generan valor agregado y afectan la atención al cliente interno y externo. El tablero de control ayudará a la alta gerencia a tomar decisiones y medidas para generar ahorros.

Los recursos que se necesitarían para plasmar esta mejora son mínimos, enfocar los problemas en ¿Cómo se realizan las actividades? se puede realizar mejoras tecnológicas para los procesos repetitivos que ayudarán mejorando la eficacia del proceso.

El plan de mejora involucra el plan de mejora continua en el cual interviene el ejecutor del proceso.

Al final del presente documento se observa las conclusiones obtenidas del presente estudio, así como las recomendaciones para continuar con una mejora continua en el tiempo.

INTRODUCCIÓN

Para el adecuado crecimiento económico del país, es importante disponer de un sistema financiero que demuestre solidez y solvencia, para que formalice la economía y facilite las actividades comerciales y productivas.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, a diciembre de 2014 el sistema bancario nacional registra sólidos indicadores de solvencia patrimonial, liquidez, ingreso de capitales y ganancias.

Los resultados del 2014 demuestran una tendencia positiva y un ligero incremento en los principales indicadores del sistema financiero. El total de depósitos para los bancos a noviembre de 2014 fue de $24.966 millones, los recursos monetarios reflejan esta misma tendencia en alza, al registrar un crecimiento interanual de 7,70%, alcanzando los $9.586 millones. En lo que respecta a cartera total junto a contingentes, la banca registró un valor de $20.456 millones. Por tipo de crédito, la cartera por vencer de consumo registró un crecimiento anual de 11,64%, seguida por vivienda (10,89%) y microcrédito (10,31%). Así, el financiamiento al sector productivo alcanza un saldo de $14.800 millones que representa el 68,30% del saldo total de crédito.

Otro aspecto positivo es el crecimiento en el índice de profundización financiera del Ecuador, que es medido a través del número de clientes en el sistema de bancos privados, que aumentó de 5 a 8,40 millones entre el 2010 y 2013.

La banca privada obtuvo beneficios netos por 318,40 millones de dólares hasta noviembre del 2014. Las entidades privadas que obtuvieron mayores ganancias fueron: Banco del Pichincha (22,71%), Banco Guayaquil (15,49%) y Banco Comunitario (11,32%). Estas instituciones concentraron el 62,29% de las utilidades del sistema financiero durante el 2014.

Banco Comunitario, de acuerdo a la estimación de sus activos, es considerado el cuarto banco en importancia del país, cuenta con una efectiva gestión administrativa-financiera que le ha permitido superar sus propias expectativas.

El estudio parte del análisis de los procesos internos del área Administrativa, para identificar las posibles deficiencias y mediante la aplicación de técnicas de mejora, proponer cambios para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable a la institución.

Mediante el diagrama de Ishikawa se identificaron los problemas críticos del área y utilizando la metodología del análisis de procesos propuesto por la OIT, se pudo identificar las mejoras factibles que en su mayoría son tecnológicas y otros son burocráticos necesarios para el negocio.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 ANÁLISIS DEL BANCO COMUNITARIO

1.1.1 Reseña histórica

Banco Comunitario inicia sus operaciones en Ecuador en el año 1978, un grupo de accionistas fundaron la organización regida y amparada por la Ley General de Instituciones Financieras, por las disposiciones de la Junta Bancaria y del Banco Central del Ecuador y bajo la regulación y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

En un inicio, la estrategia fue la atención al sector corporativo. A partir de la primera década, amplía los segmentos de negocio e inicia un proceso de expansión geográfica en el Ecuador. En la segunda década se conformó el GRUPO FINANCIERO COMUNITARIO (GFC) con el Banco a la cabeza y sus respectivas subsidiarias. Durante la crisis financiera del año 1999 esta institución resultó fortalecida por la confianza del público, alcanzando resultados satisfactorios, lo cual fue confirmado por auditorías nacionales e internacionales. A pesar de la situación económica del país, el GFC tomó la ruta del crecimiento y cerró el año 2001 con indicadores de calidad, clientela y negocios muy superiores a los registrados antes de la crisis bancaria.

Actualmente, es el cuarto grupo financiero más grande del Ecuador por tamaño de activos y segundo por cartera de créditos. Trabaja en todos los segmentos del negocio financiero, con una amplia gama de productos y servicios acordes a las características y demandas de los clientes que lo conforman, a quienes han clasificado por sus necesidades en: Banca de Consumo (personas naturales y pequeñas y medianas empresas), Banca Corporativa y Empresarial, Banca Privada (personas naturales de alto patrimonio), Mercado de Capitales (personas naturales y empresas con necesidades de banca de inversión, corretaje e intermediación de valores, negocios fiduciarios y fondos de inversión) y Banca Transaccional (personas naturales, empresas, clientes y no clientes que requieren puntos de atención geográfica y canales alternos para el procesamiento de transacciones).

Al cierre del 2014 cuenta con 91 agencias a nivel nacional, mostrando su gran crecimiento, así como la cobertura y atención que brinda a sus clientes. (Grupo Financiero "Comunitario", 2013) (Grupo Financiero Comunitario, 2014)

1.1.2 Visión-Misión

El Grupo Financiero Comunitario (GFC) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad. (Grupo Financiero Comunitario, 2014)

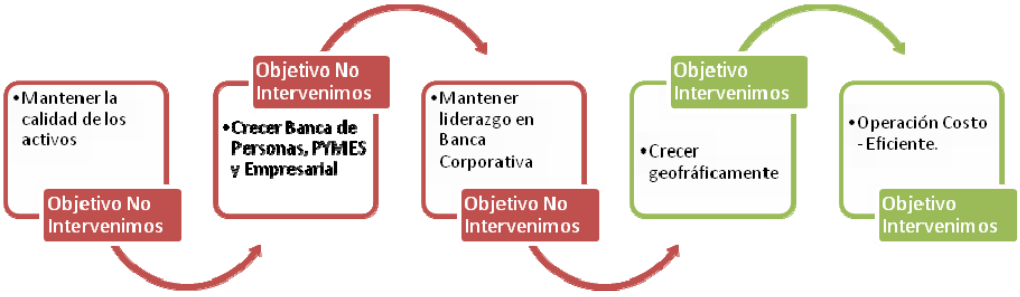
"El GFC quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente". (Grupo Financiero Comunitario, 2014)

Filosofía

> La razón de ser del GRUPO FINANCIERO COMUNITARIO es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a nuestra actividad el GFC genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad. (Grupo Financiero Comunitario, 2014)

Objetivos institucionales

Figura 1: Objetivos Institucionales Banco Comunitario.

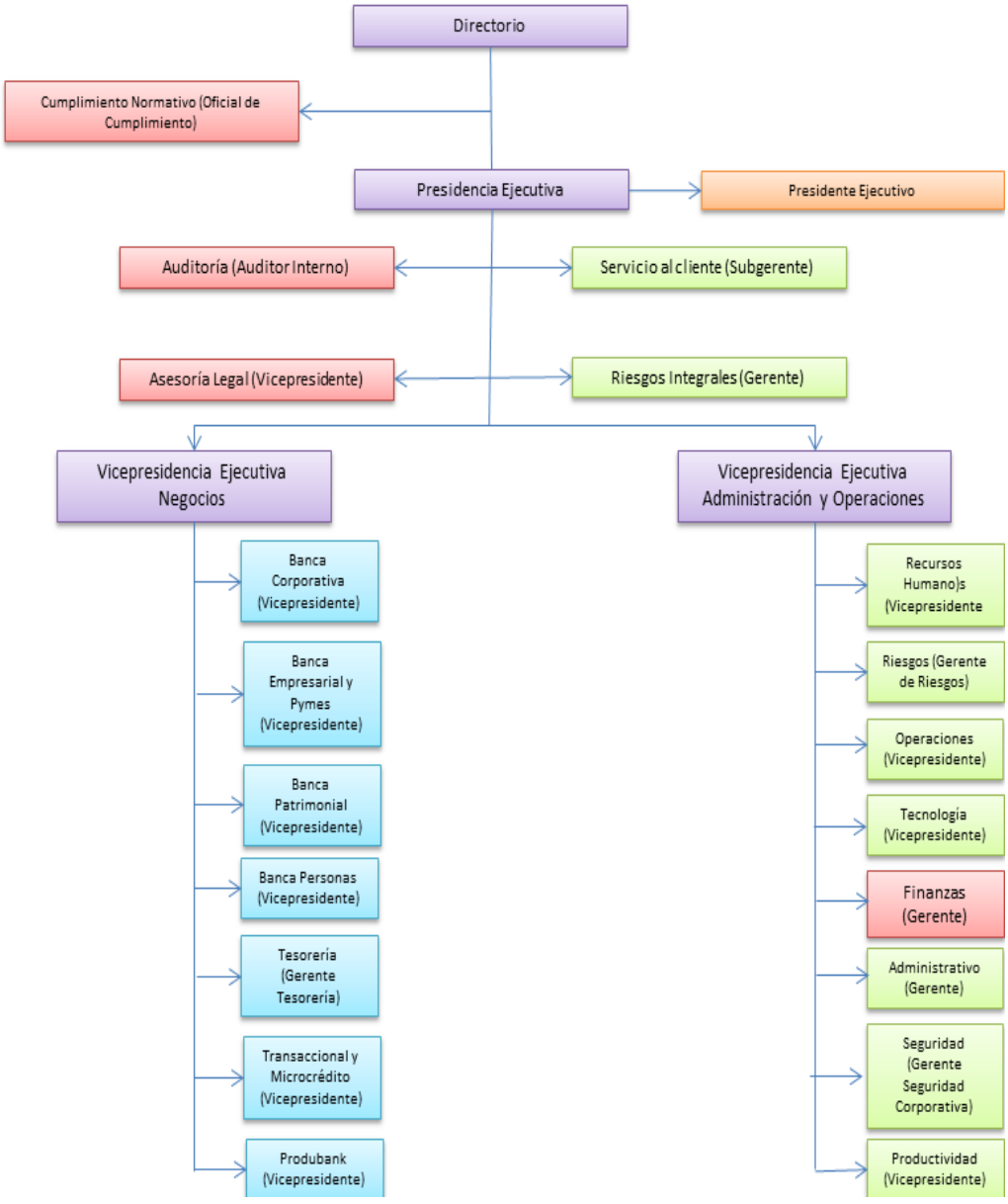


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

1.1.3 Estructura funcional

La estructura organizacional del Banco Comunitario, está compuesta por 3 áreas de negocios, conformada además por otras áreas con las cuales se desarrolla toda la actividad bancaria.

Figura 2: Estructura organizacional Banco Comunitario.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

En el área de Banca de Personas - Empresarial, se toman las decisiones sobre los nuevos productos que están por salir al mercado y se determinan cuáles serán las estrategias que deben implementarse para enfrentar las regulaciones emitidas por parte del gobierno, las decisiones son comunicadas mediante los diferentes canales tecnológicos (mail, call center, atm, etc.) tanto a clientes internos como externos.

En la Vicepresidencia de Gente (Recursos Humanos) se toman decisiones que involucran directamente al personal en temas de clima laboral, remuneraciones, así como la seguridad tecnológica, física de las instalaciones y hardware, se destina el recurso monetario indispensable para ejecutar proyectos de crecimiento y mantenimiento de la infraestructura.

1.1.4 Localización de Agencias

El banco posee agencias en las ciudades más importantes del país, entre ellas, Manta, La Libertad, Salinas, Esmeraldas, Santo Domingo, Quevedo, Guayaquil, Quito, Ibarra, Machachi, Latacunga, Ambato, Riobamba, Cuenca, Loja y Machala.

Figura 3: Localización de agencias Banco Comunitario.



Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Distribución de agencias por ciudades:

Tabla 1: Distribución de agencias por ciudades - Azuay.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Cuenca	Sucursal	Ordóñez Lazo	Norte
Cuenca	Agencia	Centro	Centro
Cuenca	Agencia	El Vergel	Sur
Cuenca	Agencia	Huayna - Cápac	Centro
Cuenca	Agencia Express	Miraflores	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 2: Distribución de agencias por ciudades - Chimborazo

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Riobamba	Sucursal	Riobamba	Centro
Riobamba	Agencia Express	Riobamba	**Centro**

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 3: Distribución de agencias por ciudades - Cotopaxi

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Latacunga	Sucursal	Latacunga	Centro
Latacunga	Agencia	La Malteria	Norte
Latacunga	Agencia Express	La Malteria	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 4: Distribución de agencias por ciudades - Esmeraldas.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Esmeraldas	Sucursal	Esmeraldas	Centro

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 5: Distribución de agencias por ciudades - Guayas.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Guayaquil	Sucursal	Guayaquil	Centro
Guayaquil	Agencia	9 de Octubre	Centro
Guayaquil	Agencia	Bahía	Centro
Guayaquil	Agencia Express	Ciudad Colón	Norte
Guayaquil	Agencia	Durán	Centro
Guayaquil	Agencia	La Garzota	Norte
Guayaquil	Agencia	Village Plaza	Sur
Guayaquil	Agencia Express	Los Ceibos	Norte
Guayaquil	Agencia	Mall del Sol	Norte
Guayaquil	Agencia Express	Mall del Sol	Norte
Guayaquil	Agencia	Mall del Sur	Sur
Guayaquil	Agencia Express	Mall del Sur	Sur
Guayaquil	Agencia	Mercado Central	Centro
Guayaquil	Agencia Express	Parque California	Norte
Guayaquil	Agencia	San Marino	Norte
Guayaquil	Agencia	Urdesa	Norte
Guayaquil	Agencia	Vígnolo	Centro
Guayaquil	Agencia Express	Village Plaza	Norte
Guayaquil	Agencia	City Mall Tradicional	Norte
Guayaquil	Agencia Express	City Mall Express	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 6: Distribución de agencias por ciudades - Imbabura.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Ibarra	Sucursal	Ibarra	Norte
Ibarra	Agencia Express	Ibarra	Suroeste
Ibarra	Agencia	Atuntaqui	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 7: Distribución de agencias por ciudades - Loja

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Loja	Sucursal	Loja	Centro
Loja	Agencia Express	Loja	Sur

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 8: Distribución de agencias por ciudades - Los Ríos.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Quevedo	Sucursal	Quevedo	Centro

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 9: Distribución de agencias por ciudades - Manabí.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Manta	Sucursal	Manta	Centro
Manta	Agencia Express	Manta	Sur
Manta	Agencia Express	La Campiña	Norte
Portoviejo	Agencia Express	Portoviejo	

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 10: Distribución de agencias por ciudades - El Oro.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Machala	Sucursal	Machala	Centro
Machala	Agencia Express	Machala	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 11: Distribución de agencias por ciudades - Santa Elena.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
La Libertad	Agencia	La Libertad	Centro
Salinas	Agencia Express	Salinas	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 12: Distribución de agencias por ciudades - Santo Domingo de los Tsáchilas.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Santo Domingo	Sucursal	Santo Domingo	Centro
Santo Domingo	Agencia Express	Santo Domingo	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 13: Distribución de agencias por ciudades - Tungurahua.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Ambato	Sucursal	Ambato	Centro
Ambato	Agencia	Cevallos	Centro
Ambato	Agencia	Ficoa	Centro
Ambato	Agencia	Mall de los Andes	Sur
Ambato	Agencia Express	Mall de los Andes	Sur

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

Tabla 14: Distribución de agencias por ciudades - Pichincha.

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE OFICINA	ZONA
Quito	Matriz	Principal (Matriz)	Norte
Quito	Agencia	Aeropuerto	Norte
Quito	Agencia	Amazonas	Centro
Quito	Agencia Express	América	Norte
Quito	Agencia	Buena Vista	Norte
Quito	Agencia	Carcelén	Norte
Quito	Agencia Express	Carcelén	Norte
Quito	Agencia	Centro Financiero Sur	Sur
Quito	Agencia	Condado	Norte
Quito	Agencia Express	Condado	Norte
Quito	Agencia	Cumbayá	Nororiente
Quito	Agencia Express	El Bosque	Norte
Quito	Agencia Express	El Girón	Centro Norte
Quito	Agencia	El Inca	Norte
Quito	Agencia	El Jardín	Norte
Quito	Agencia Express	El Jardín	Norte
Quito	Agencia	El Recreo	Sur
Quito	Agencia Express	El Recreo	Sur
Quito	Agencia	Scala	Nororiente
Quito	Agencia Express	Scala	Nororiente
Quito	Agencia	Espejo	Centro
Quito	Agencia	González Suárez	Norte
Quito	Agencia	Kennedy	Norte
Quito	Agencia	Machachi	Sur
Quito	Agencia Express	Megamaxi	Norte
Quito	Agencia	Miravalle	Nororiente
Quito	Agencia	Multicentro	Norte
Quito	Agencia	Norte	Norte
Quito	Agencia	Plaza de las Américas	Norte
Quito	Agencia	Quicentro Norte	Norte
Quito	Agencia Express	Quicentro Sur	Sur
Quito	Agencia	Quicentro Sur	Sur
Quito	Agencia	Quito Airport Center	Noroeste
Quito	Agencia	San Luis	Sureste
Quito	Agencia Express	San Luis	Sureste
Quito	Agencia	Tumbaco	Noroeste
Quito	Agencia Express	Tumbaco	Noroeste
Quito	Agencia	Hospital Metropolitano	Norte

Fuente: Intranet empresarial
Elaborado por: Wilman Vanegas

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se presenta el análisis de los aspectos Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), que identifica los factores del entorno general que puede afectar al Banco Comunitario:

1.2.1 Político – Legal

Desde el retorno del país al sistema democrático, se ha dado una serie de sucesiones presidenciales, gobiernos que han aplicado la política conforme sus intereses y a la conveniencia de grandes grupos sociales, políticos, económicos e incluso de personas, lo que ha generado una problemática muy seria desde el punto de vista del ejercicio democrático; además de la inestabilidad, se ha implantado una crisis de legitimidad en las instituciones como la Asamblea Nacional, Corte Suprema de Justicia, Tribunal Supremo Electoral, entre otras, muchas sumidas en la corrupción y en la incapacidad de aprobar leyes, sino es bajo la aprobación del poder ejecutivo.

En el año 1999, cuando se dio la crisis financiera ocasionada por la liquidez de algunos bancos y las malas decisiones del gobierno de turno, se ejecutó el feriado bancario y como resultado se impuso la dolarización que ocasionó que se pierda la política monetaria, es decir, la capacidad de emitir moneda por medio del Banco Central, por lo que en la actualidad se depende totalmente de la Reserva Federal de Estados Unidos. Así mismo, por la corrupción imperante en el sistema bancario se produjo la quiebra de varias instituciones como el

Banco del Progreso, La Previsora, Filanbanco, entre las más importantes. (Memorias de la crisis bancaria, 1999)

La Constitución de Ecuador del 2008, establece un nuevo estado de derecho, que se fundamenta en los derechos colectivos y ambientales, donde el Estado se convierte en garante y actor, desplazando la prioridad dada a las garantías individuales. Para lograrlo se erige un modelo desarrollista o estructuralista de la economía dándole un papel central al Estado en la planificación de la producción reduciendo más la participación del mercado. Además se instaura un sistema proteccionista arancelario bajo el término de soberanía alimentaria, rechazando el comercio libre. (Poderes Inteligencia Política, 2014)

En cuanto a la economía pública, la Constitución regula más detalladamente la organización y control de las empresas públicas. A este tipo de empresas corresponde la gestión de sectores estratégicos como energía, telecomunicaciones, recursos naturales no renovables, entre otros, así como la prestación de servicios públicos. Solo por excepción y mediante ley, esas prestaciones pueden ser delegadas a empresas mixtas, comunitarias o privadas.

La nueva constitución reconoce la economía popular y solidaria, ésta agrupa a sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, se rige por su propia ley, sus productos tienen prioridad en las compras públicas, en las políticas estatales, comerciales y financieras. (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017, 2013)

En relación con el sistema monetario, cambiario, crediticio y financiero, la nueva Constitución da un giro radical al eliminar la autonomía del Banco Central, y convertirlo en un órgano de las políticas que sobre esa materia dicte el ejecutivo. Así mismo, las actividades financieras pasan a ser consideradas un servicio de orden público, con miras a un control y regulación más estricto. Así mismo se mantienen y se crean nuevos organismos de control para el sistema financiero nacional. (Superintendencia de Bancos, 2014)

Además del establecimiento de un nuevo marco normativo, el sector financiero privado se ha visto afectado por el entorno variable y la expedición de nuevas regulaciones que restringen su actividad, ente ellas:

- La Ley Orgánica de Redistribución de los Ingresos para el Gasto Social que se empezó a aplicar desde enero de 2013 y creó nuevos y exclusivos impuestos a la banca con el propósito de financiar el incremento del Bono de Desarrollo Humano y que, además, redujo los precios sobre los servicios financieros.

- Así mismo se sintió el claro efecto de regulaciones restrictivas sobre el cobro de comisiones que se adoptaron desde el año 2013, por lo que se pudo observar que los ingresos operativos en el sistema bancario decrecieron 12,9% frente a 2012.

- El 12 de septiembre del año 2014, entra en vigencia el CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, que establece el marco

> de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios. (Superintendencia de Bancos, 2014)

Estos hechos, en especial el costo de comisiones, ocasionaron que las utilidades del sistema bancario se reduzcan en 14,2% frente al año precedente. (Poderes Inteligencia Política, 2014)

1.2.2 Económico

La economía ecuatoriana, de acuerdo a estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio Coordinador de la Política Económica, durante el año 2014 ha tenido un crecimiento real del 4,90%, lo que significa un crecimiento moderado en relación con años anteriores. Las perspectivas de crecimiento económico del país para los próximos años son positivas, en tanto persista una estimulación económica producto del gasto, de las inversiones y políticas programadas para impulsar el cambio de la matriz productiva acorde con la agenda política. De acuerdo con los primeros planes presentados por el gobierno, es probable que las primeras cadenas productivas seleccionadas en la etapa inicial de este proyecto nacional sean las que impulsen el crecimiento los próximos años; entre ellas se encuentran:

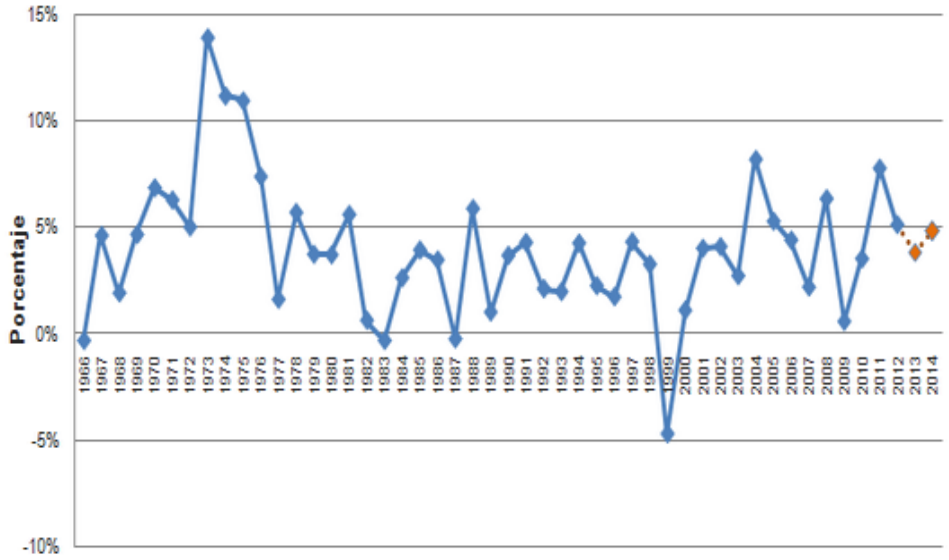
Primarias: elaboradores de cacao, elaboradores de café, elaboradores de pescado y maricultura, elaboradores de productos lácteos.

Industriales: derivados de petróleo, metalmecánica, químicos y farmacéuticos, papel y cartón, plásticos y caucho, servicios de conocimiento y tecnología, turismo, logística. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

El Producto Interno Bruto a inicios del nuevo siglo hasta el 2010, retoma la senda de crecimiento con un ritmo sostenido del 4,40% como promedio anual. Esta nueva década inició con la tasa crecimiento más alta desde el 2004, de 7,80% en el 2011, entre los factores explicativos se destacan los incentivos económicos, el incremento del gasto y de la inversión pública realizados en los últimos dos años que pretendían impulsar varios sectores para contrarrestar los efectos de las crisis financiera internacional del 2008. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Desde el 2012 se mantiene el ritmo de crecimiento del PIB real pero a un nivel menos acelerado aunque más sostenido con una tasa de 5,10%, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, el crecimiento del PIB real durante el año 2014 alcanzó un 4,90%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

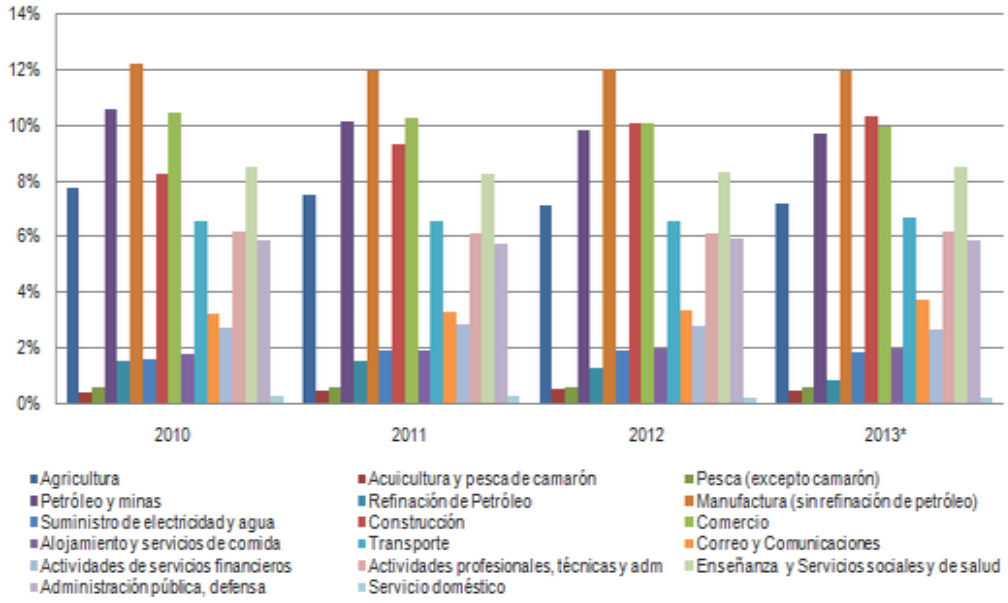
Figura 4: Crecimiento del PIB real.



Fuente: BCE
Elaborado por: Wilman Vanegas

En cuanto al PIB real por actividad económica, las actividades que han impulsado el crecimiento, de acuerdo a las publicaciones trimestrales del Banco Central del Ecuador (BCE) son:

Figura 5: PIB Real: Aportes económicos por actividad.



Fuente: BCE
Elaborado por: Wilman Vanegas

El Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) que mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional a través del tiempo, nos muestra conforme a la nomenclatura CIIU que las tres actividades con mayor nivel en el país desde el 2010 fueron:

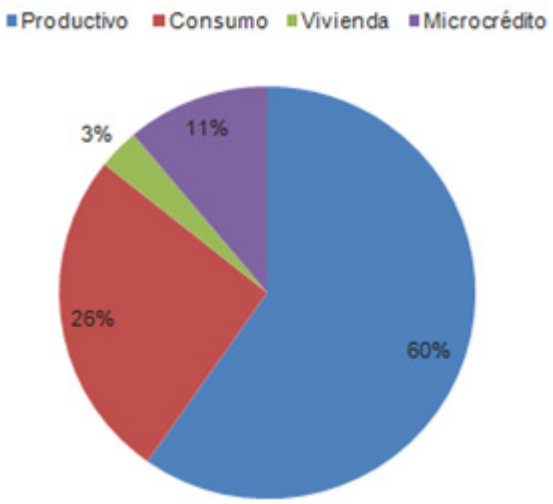
2010: Explotación de minas y canteras, actividades de servicios sociales y de salud e intermediación financiera.
2011: Pesca, construcción y explotación de minas y canteras.
2012: Enseñanza, construcción y pesca.
2013: Construcción, comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y enseñanza.

Del total de créditos otorgados en el país en los últimos cuatro años -79.660,80 millones de USD- el 94% (75.137,10 millones de USD) corresponde al Sistema Financiero Privado y el 6% (4.523,70 millones de USD) al Sistema Financiero Público. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El Sistema Financiero Privado está compuesto por 27 Bancos Privados, 40 Cooperativas, 5 Mutualistas, 10 Sociedades Financieras y 2 Tarjetas de Crédito. Del total de crédito otorgado por el Sistema Financiero (SF) privado -75.137,10 millones de USD- en los últimos cuatro años: el 82% ha sido entregado por los Bancos Privados, el 10% por las Cooperativas, el 6% por las Sociedades Financieras, 1,50% por Mutualistas y el 1,10% por Tarjetas de Crédito.

Del total del crédito otorgado el 60% fue dirigido al segmento Productivo, 26% a Consumo, 11% a Microcrédito y 3% a Vivienda. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Figura 6: Sistema Financiero Privado, volumen de crédito por segmento (2010- Oct 2013).

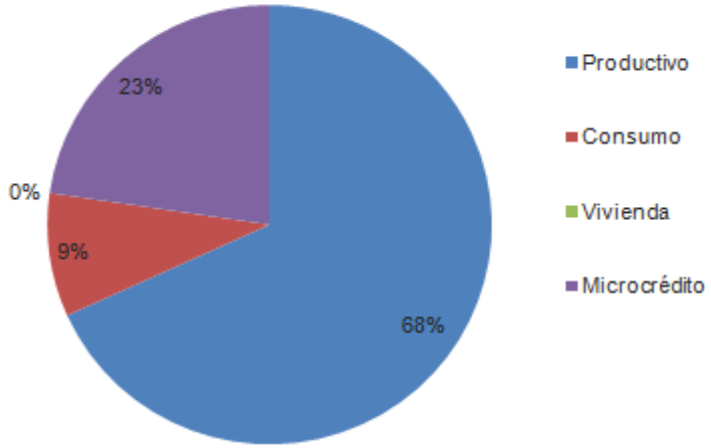


Fuente: BCE
Elaborado por: Wilman Vanegas

En el Sistema Financiero Público son cuatro las instituciones que otorgan el crédito público en el país: la Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento, Banco del Estado e Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas. Del total de crédito otorgado por el Sistema Financiero (SF) público en los cuatro años -4.523,70 millones de USD- el 44% fue otorgado por el Banco Nacional de Fomento, 29% por la Corporación Financiera Nacional, 16% por el Banco del Estado y 11% por el Instituto de Crédito Educativo y Becas.

Del total del crédito otorgado el 68% fue dirigido al segmento Productivo, 23% a Microcrédito y 9% a Consumo. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Figura 7: Sistema Financiero Público, volumen de crédito por segmento (2010 – Oct 2013).



Fuente: BCE
Elaborado por: Wilman Vanegas

La política monetaria del Estado mantuvo constantes las tasas de interés activas y pasivas a lo largo del 2013; sin embargo, el crecimiento del crédito en el sistema bancario fue menor que en años anteriores: 9,4% en 2013 frente a 15,3% de 2012. Por otro lado, las obligaciones con el público crecieron un modesto 10,6% cuando en 2012 fue 18%.

En los últimos tres años la Balanza Comercial ha mostrado déficit, sin embargo en el 2011 y 2012 el déficit se ha reducido en un 65% y 60% respectivamente. En el 2013 la Balanza Comercial presentó un déficit de 1.059,88 millones de dólares cifra mayor al mismo periodo del año anterior en donde se registraba un superávit de 20.87 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Las importaciones continúan liderando el mercado en Ecuador, pese a las políticas adoptadas por el Gobierno de turno, estas en el 2013 han crecido un 9% con respecto al mismo período del año 2012, porcentaje superior al

percibido en el año anterior cuando con respecto al 2011 las importaciones crecieron un 6%. Es importante destacar la composición de estas importaciones ya que el 77% de las mismas en el 2013 corresponde a productos No Petroleros, esta misma tendencia se mantiene en años anteriores.

El comportamiento anual de los precios medido por el Índice de Precios al Consumidor mantuvo desde 1973 a 2001 las tasas más altas de crecimiento registradas desde 1970 con cifras anuales inflacionarias que oscilaban desde los 6,22% a 60,38%. Esa realidad fue alimentada por la política monetaria. A partir del 2002 los registros de la inflación han mantenido una tendencia a la baja, registrando como cifra más alta 6,31% en el 2008 y la más baja 1,33% en el 2007. Para el 2013 según las últimas publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador registró una inflación anual de 2,70% en el 2013 frente al 4,16% del 2012, lo que la ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años. Para el 2014 la inflación anual acumulada fue de 3,67%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Si bien las expectativas de crecimiento se mantienen altas con los proyectos de inversión del gobierno, es importante que los planes de impulso a la matriz productiva abarquen a todas las áreas del proceso productivo de un sector de manera que crezcan en conjunto y, de ese modo, asegurarse de que dicho proyecto impulse no sólo las exportaciones sino la disminución de las importaciones. (Poderes Inteligencia Política, 2014)

1.2.3 Social – Cultural

El mayor acceso a la educación, vivienda y salud posibilitó que alrededor de 250.000 ecuatorianos salgan de la pobreza extrema. Actualmente 96 de cada 100 infantes están dentro del sistema de educación general básica. El Estado ha entregado 25.000 bonos de vivienda y existe un ahorro de consumo para las personas que acuden a los servicios de salud públicos, que integra salud infantil y atención a adultos mayores.

El frente social, conformado por cinco ministerios y cinco instituciones adicionales, cuenta con un presupuesto de alrededor de 8.000 millones de dólares, para inversión en el área social.

La continuidad en el proyecto de erradicación de la pobreza es parte de estrategias intersectoriales, para lo cual se efectúa un registro social que permitirá tener un catastro poblacional socioeconómico de los hogares más pobres del Ecuador. Toda la transformación de los ejes sociales permite que los hogares vayan superando su situación de pobreza, con el fin de que, según estimaciones del gobierno, hasta el año 2017 se pueda erradicar la pobreza extrema. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2014)

Ecuador redujo 11 puntos porcentuales la pobreza por ingresos, al pasar de 36,70% en 2007 a 25,60% en 2013, mientras que la pobreza extrema disminuyó 7,90 puntos, pues en 2007 incidía el 16,50% y el año 2013 la cifra llegó a un dígito, 8,60%.

Ecuador ha demostrado en la región que hace una apuesta de política social, no solo del ser humano sobre el capital, sino generando capacidades y oportunidades. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013)

El Bono de Desarrollo Humano (BDH) es una transferencia, según determina el gobierno, orientada a resguardar a los hogares que están en condición de pobreza, para proteger su consumo, para que el momento que superen esa condición de pobreza, puedan percibir otra fuente de ingresos a través de empleo digno.

Desde hace siete años, el Gobierno ecuatoriano incrementó la inversión en educación que alcanzó USD 2.800 millones de dólares. Esta inversión se ve reflejada en nueva infraestructura implementada en instituciones rurales a escala nacional, además, la gratuidad en escuelas, colegios y universidades públicas que ha permitido el acceso al estudio de personas de bajos recursos económicos; la entrega gratuita de libros para los estudiantes menores de edad y alimentación escolar.

Por otro lado, el Estado ecuatoriano, realiza una inversión en educación superior que supera los 7.348 millones de dólares, que la ubica en la más alta de toda la historia y es uno de los países de Suramérica que más invierte a este sector en relación a su producto interno bruto, que en 2013 fue del 1,83%.

Los logros en educación superior durante 2012 fueron: la implementación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), que permitió un

crecimiento de la tasa del ingreso y matriculación de estudiantes del 71,99% en instituciones de educación superior; la concesión de becas anuales a estudiantes de colegio para estudiar en las mejores universidades del exterior; la incorporación de científicos del más alto nivel al programa Prometeo, que se dedican a la investigación y a la docencia en el país, y la mejora del salario de docentes universitarios. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2014)

Los cambios que se han dado en el desarrollo social del Ecuador en el período 2007–2012 fueron importantes. En el año 2006 la inversión social era de 1.934 millones de dólares, mientras que la proyección en 2013 es de alrededor de 7.000 millones de dólares, destinados especialmente al sector de salud.

Datos del Ministerio de Salud Pública (MSP) informan que se han registrado 38 millones de atenciones médicas y la mortalidad de menores de un año por enfermedades diarreicas bajó al 8%.

En la rendición de cuentas del sector social los datos expuestos destacaron que actualmente existen aproximadamente 140 hospitales de la Red Pública de Salud, se construyen 22 nuevos hospitales y otros 24 están en proceso de remodelación. La planificación de salud también incluye 950 centros de salud a nivel nacional, con un estándar de 2 camas por cada mil habitantes. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2014)

El sector de la construcción es dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales y comerciales de un

país, en consecuencia su efecto multiplicador es amplio. El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura básica, vial, recreación, deportes y educación; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda.

Este sector aporta cada vez más al PIB ecuatoriano, durante el período 2000-2010, su participación promedio alcanzó el 9%. Desde la dolarización, el boom de la actividad de construcción se dio por la recuperación de los créditos a largo plazo y el importante ingreso de remesas que se destinaron en su mayor parte a financiar al sector de la vivienda especialmente entre 2000 y 2007. (Cámara de la Industria de la Construcción, 2014)

A su vez, su expansión se evidencia en el aumento del número de compañías del sector de la construcción; según datos de la Superintendencia de Compañías, en 10 años las empresas dedicadas a la construcción se incrementaron en 104%; en el año 2000 existían 1.761 compañías y para el 2010 sobrepasaron las 3.500. En el mismo periodo, las empresas dedicadas a actividades inmobiliarias aumentaron en 87%, de 10.600 a 19.800 empresas, por lo que representan el 31% del total de empresas ecuatorianas.

La construcción es además, un indicador clave de la evolución de la economía pues en épocas de bonanza es uno de los sectores más dinámicos, mientras que en épocas de crisis presenta desaceleraciones importantes. De acuerdo a su evolución en la última década, se observa una variación anual promedio de 9%; el doble de la observada para el PIB total entre 2000 y 2010, la cual fue de 4,70%. (Cámara de la Industria de la Construcción, 2014)

1.2.4 Tecnológico

Datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, según la Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013), respecto al uso de la tecnología en nuestro país, determina que:

- El 18,10% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,50% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,50 puntos más que en 2010.

- El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que lo registrado en el 2010.

- El 28,30% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos.

- El 28,30% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,70% accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en 2012.

- En el 2013, el 20,00% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales, 9,2 puntos menos que en el 2010.

- A nivel nacional en el 2012, los hogares gastan mensualmente en promedio $74,10 dólares en telefonía celular.

- A nivel nacional en el 2012, los hogares gastan mensualmente en promedio $44,26 dólares en internet.

Respecto a la inversión del gobierno en tecnología, según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%. En este escenario, Yachay, Ciudad del Conocimiento, es el proyecto emblema del Gobierno. Con una inversión inicial de USD 400 millones se levantará en Urcuquí (Imbabura) y estará enfocada en cinco áreas: Ciencias de la Vida, Nanociencia, Energía Renovable, Cambio Climático, Tecnologías de la Información y la Comunicación y Petroquímica. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2014)

1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

1.3.1 Localización del área administrativa a nivel nacional

El área administrativa es una de las más importantes dentro del Banco Comunitario, es la principal área de soporte de la institución, que abarca aproximadamente el 20% de los procesos.

El área está localizada estratégicamente en la zona norte, sur, este, oeste del país y se encuentra dividida de la siguiente manera: ("Banco Comunitario", 2012)

Quito

En la ciudad de Quito es donde se centralizan todos los procesos administrativos, operativos y financieros. Su personal se encuentra ubicado en dos edificios. En la matriz está un grupo de trabajadores que manejan la consola del centro de control. El otro grupo está ubicado en el edificio América, donde se realizan actividades de administrativas de coordinación.

Guayaquil

En la sucursal de Guayaquil está el segundo contingente más grande de trabajadores, que realizan las actividades administrativas, operativas, financieras y de coordinación de la zona costa.

Ambato

Esta área atiende a las agencias de la zona Centro.

Cuenca

Atiende a todas las agencias de la zona del Austro Sur.

Santo Domingo

Atiende la zona que involucra Esmeraldas y la Zona Norte.

Ibarra

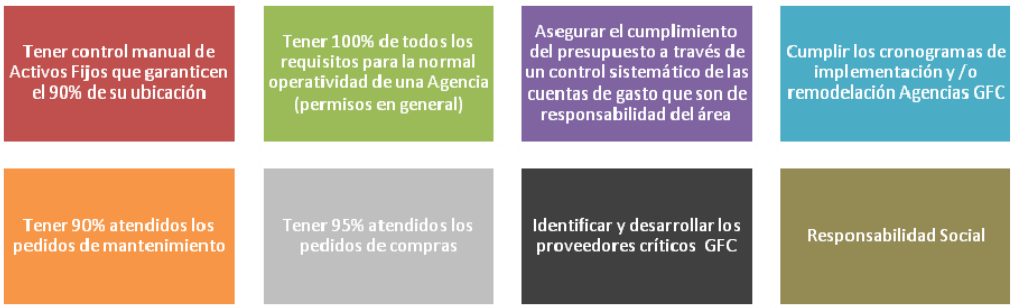
Es una zona relativamente nueva, la cual se encarga de dar soporte a la sucursal Ibarra, agencias aledañas y a las futuras agencias del sector.

1.3.2 Visión-Misión

"Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.". (Grupo Financiero Comunitario, 2014)

Objetivos de área

Figura 8: Objetivos de área.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

1.3.3 Estructura funcional

El área administrativa se divide en 3 áreas:

- Ingeniería y Mantenimiento
- Soporte
- Contrataciones y Compras.

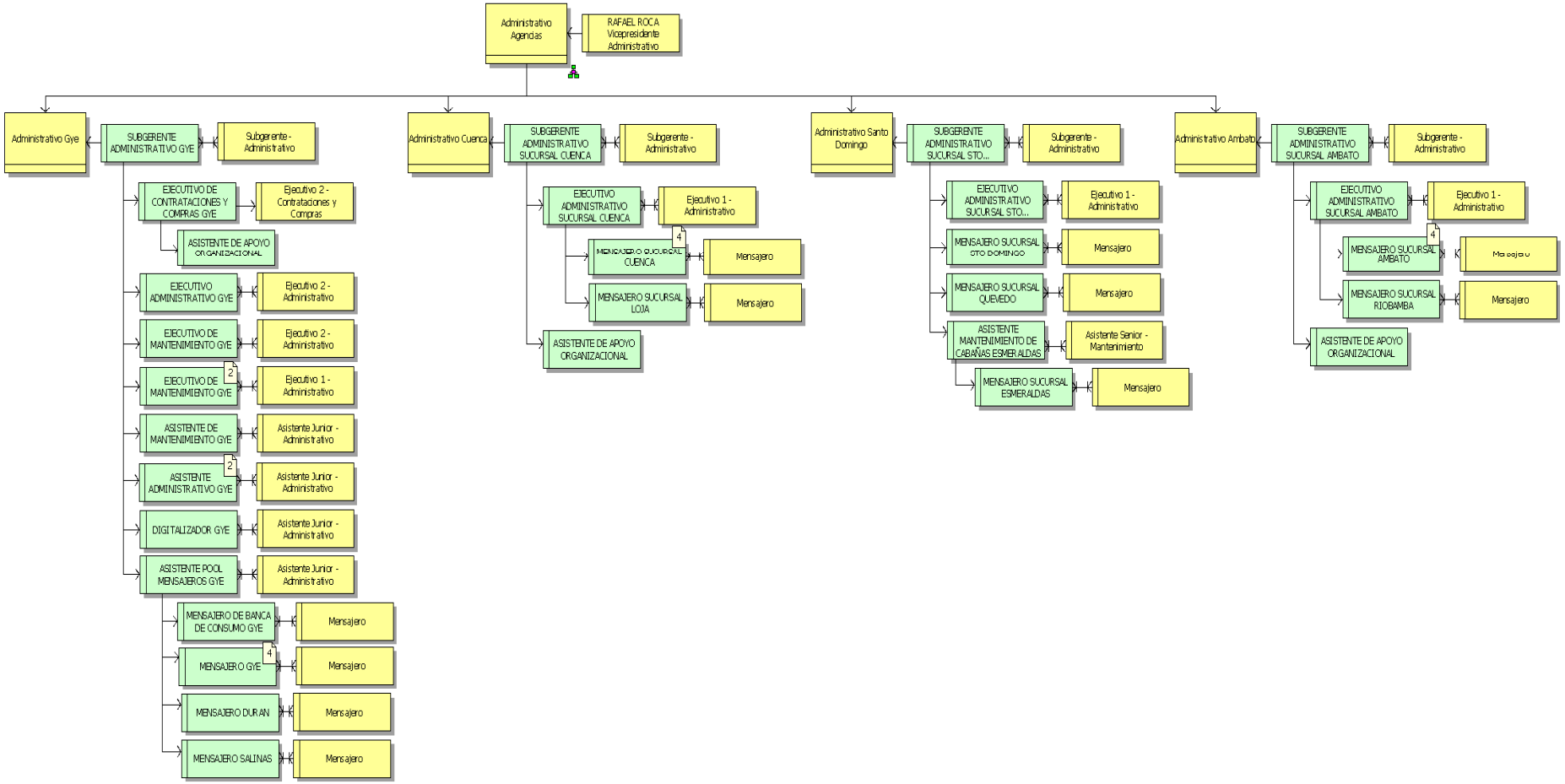
En cada zona existe un subgerente que garantiza la ejecución de actividades y tareas, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El gerente administrativo se encarga de la ejecución, cumplimiento y coordinación de todas las actividades relacionadas con los requerimientos de las diferentes áreas en todas las ciudades.

El ejecutivo de control interno es el principal soporte del gerente administrativo. Ejecuta tareas de seguimiento a las actividades designadas a cada subgerente, se asegura del cumplimiento de las políticas y maneja los indicadores del área.

El área de ingeniería y mantenimiento es la encargada de velar el buen estado de la infraestructura de la institución, su gerente junto al personal de Quito y en coordinación con personal de Guayaquil, maneja el centro de control (24 horas de monitoreo), con especialistas en mantenimiento e infraestructura. (Grupo Financiero "Comunitario", 2013)

Figura 9: Estructura funcional gerencia administrativa.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

1.3.4 Recursos Humanos

La distribución del contingente humano por sub áreas, está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 15: Distribución del personal administrativo por zonas.

	Quito	Guayaquil	Ambato	Cuenca	Sto. Domingo	Ibarra
Soporte	43	26	10	8	6	4
Compras	19	8	-	-	-	-
Ingeniería y Mantenimiento	6	1	-	-	-	-
Total	68	35	10	8	6	4

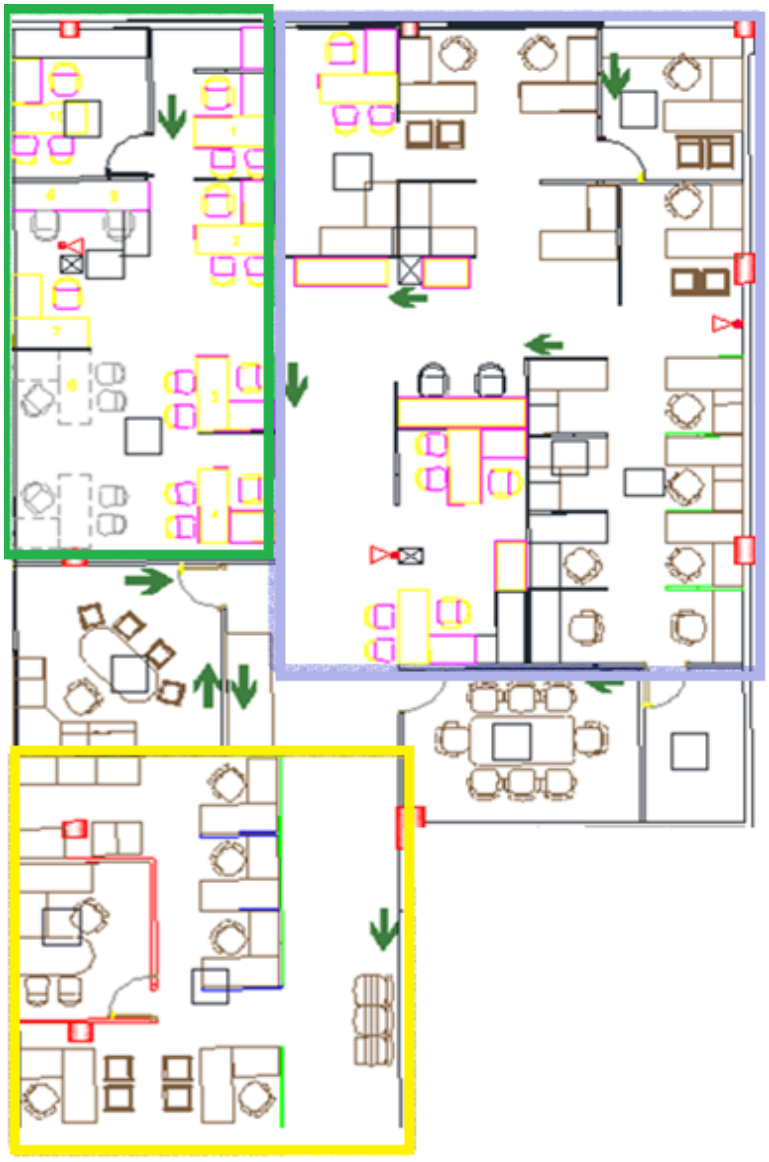
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

A nivel pais en el área administrativa existen 131 empleados.

1.3.5 Layout de Espacios Físicos, Equipos y Personal

En el edificio América, ubicado en la ciudad de Quito, los espacios físicos, están distribuidos de acuerdo al siguiente plano:

Figura 100: Ubicación de espacios físicos área administrativa Quito.



Fuente: Archivos de planos del área administrativa
Elaborado por: Wilman Vanegas

De acuerdo al recuadro se indican las áreas:

Verde: Ingeniería y Mantenimiento Quito

Azul: Soporte

Amarillo: Contrataciones y compras.

El personal se distribuye de la siguiente manera, considerando que cada lugar ocupado indica un puesto de trabajo que posee un computador y un teléfono.

Figura 11: Ubicación física del personal del área administrativa Quito.



Fuente: Archivos de planos del área administrativa
Elaborado por: Wilman Vanegas

Punto Verde: Ocupado

Punto Rojo: Libre.

1.3.6 Servicios que ofrece al cliente interno

Ingeniería y Mantenimiento

Ingeniería y mantenimiento cumple las siguientes funciones:

- Proyectos Ingeniería
- Diseño arquitectónico de nuevas agencias y remodelaciones.
- Diseño eléctrico, aires acondicionados, cálculos de carga eléctrica.
- Proyectos eléctricos para eficiencia energética
- Programa de mantenimiento del sistema de redundancia eléctrica y protección eléctrica.
- Proyectos de Ingeniería en general.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos sensibles a la operación de las agencias y edificios (generadores, UPS, TTA, AC).
- Elaboración, seguimiento del plan de mantenimiento preventivo de la infraestructura física (pintura, rótulos, equipos cajas).
- Administración de servicios limpieza agencias y edificios.
- Consola Eléctrica de monitoreo – 24 horas

Contrataciones y Compras

Contrataciones cumple las siguientes funciones:

- Atención de pedido de compras de bienes y servicios.
- Preparación de licitaciones

- Comisión de Compras
- Selección y evaluación de proveedores
- Elaboración de contratos de bienes y servicios
- Custodia de contratos, garantías y pólizas
- Seguimiento a renovación de contratos

Soporte

Soporte cumple las siguientes funciones:

Grupo Activos Fijos:

- Registro activos fijos, transferencias - movimientos, bajas, control inventario.
- Recepción y custodia bienes en dación
- Activos fideicomiso BCE
- Determinación de Depreciación y Amortizaciones
- Pago de Impuestos prediales y matrículas

Mensajería:

- Administración pool mensajeros
- Administración clearing
- Administración valija nacional e internacional

Soporte Institucional:

- Búsqueda de locales
- Relación con los arrendadores
- Pago, control de arriendo y servicios básicos locales
- Participación de reuniones condominios locales propios
- Permisos de funcionamiento en SBS, Municipios, Bomberos, Min. Salud, medio ambiente
- Obtención y actualización RUC
- Contratación y seguimiento servicio taxi y movilización local
- Asignación parqueaderos
- Reservas de pasajes aéreos, hoteles nacional e internacional
- Compra de líneas telefónicas, medidores eléctricos, medidores agua
- Administración de bodegas y proveeduría
- Administración y plan de celulares corporativos
- Asignación de extensiones y permisos en sistema telefónico
- Indicadores de huella de carbono y responsabilidad social
- Administración presupuesto del área

Archivo y Digitalización:

- Administración del archivo pasivo (cerca de 30.000 cajas)
- Administración del archivo activo clientes – documentos no de custodia

- Digitalización documentos clientes que no son parte de la célula de origen (Digitalización Documentos del Cliente)
- Cremación de documentos

Sucursal Guayaquil

El área Administrativa en Guayaquil, considerando el número de sucursales a los que proporciona soporte. Cumple las siguientes funciones:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, infraestructura de agencias, oficinas administrativas, CAV´S y Pago Ágil
- Limpieza agencias e instalaciones, Montaje de nuevas agencias, atm islas
- Coordinación administración bodegas y limpieza
- Pagos Servicios Z2 que no se realizan Z1
- Coordinación control contratos y garantías arriendo
- Administración mensajeros - Clearing y valija GYE
- Conseguir los permisos de funcionamiento y requisitos legales de su zona

Resto de sucursales:

De acuerdo a su ubicación geográfica y número de sucursales, cumplen las siguientes funciones:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, infraestructura de agencias, oficinas Administrativas. CAV´S, Pago Ágil

- Limpieza agencias e instalaciones, Montaje de nuevas agencias, atm islas
- Coordinación administración bodegas
- Pagos Servicios básicos de su zona
- Coordinación contratos y garantías arriendo
- Administración mensajeros - Clearing y valija de su zona
- Control de activos de su zona
- Conseguir los permisos de funcionamiento y requisitos legales de su zona
- Manejo del archivo de su zona de acuerdo los políticas GFP
- Administración Cabañas Vacacionales
- Coordinar con RRHH los procesos de selección, contratación y capacitación, servicios públicos, vacaciones
- Aprobación proveeduría
- Compras de su zona

2. ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

A continuación se efectuará el análisis a los procesos actuales al área administrativa del Banco Comunitario, misma que brinda soporte a la entidad y sus subsidiarias, garantizando la disponibilidad de una apropiada infraestructura física y de activos, provisión de bienes y servicios, con el objetivo de determinar si se cumplen con los objetivos institucionales y si los servicios que presta disponen de los niveles adecuados de calidad, oportunidad y eficacia en tiempo y costos.

2.1 INVENTARIO DE PROCESOS

En la institución los Procesos se encuentran cargados en una plataforma virtual llamada “Aris”, luego de una revisión se identificó que no existe una codificación de proceso que permita identificarlos.

Se ha procedido a codificar los sub procesos.

A continuación se describen los procesos de la gestión administrativa del Banco Comunitario, conforme su estructura organizacional y funcional:

Tabla 16: Inventario de procesos actual de la gestión administrativa del Banco Comunitario.

DIRECCIÓN		
VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y SEGURIDAD		
UNIDAD		
GERENCIA ADMINISTRATIVA		
PROCESO	**CODIFICACIÓN**	**SUB PROCESO**
Administración de activos fijos	AF 01	Ingreso de activos fijos
	AF 02	Movilización de activos fijos
Administración de archivos	AR 01	Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)
	AR 02	Administración de archivo pasivo (destrucción)
	AR 03	Archivo documentos de clientes
	AR 04	Implementación de estrategias
	AR 05	Gestión de documentos
Administración del sistema de mantenimiento	IM 01	Desarrollo del plan de mantenimiento
	IM 02	Administración y ejecución de planes de mantenimiento
	IM 03	Gestión de requerimientos de mantenimiento
Administración de contratos de activos	CC 01	Elaboración y formalización del contrato
	CC 02	Mantenimiento y control de contratos
	CC 03	Calificación proveedores activos
	CC 04	Compra y contratación de bienes y servicios
	CC 05	Evaluación de proveedores activos
	CC 06	Pago a proveedores
Gestión de mensajería interna y valija	PM 01	Atención de reclamos usuarios
	PM 02	Envió de mensajería a agencias y sucursales
	PM 03	Envió mensajería ciudad
	PM 04	Envió mensajería interna
	PM 05	Envió mensajería internacional
Administración de proveeduría	AP 01	Gestión de proveeduría
Gestión de soporte	GS 01	Control de pago de arriendos
	GS 02	Control de pago de servicios básicos
	GS 03	Emisión de tickets de aéreos y transporte terrestre
	GS 04	Reserva de hospedajes

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.2 MAPA DE PROCESOS

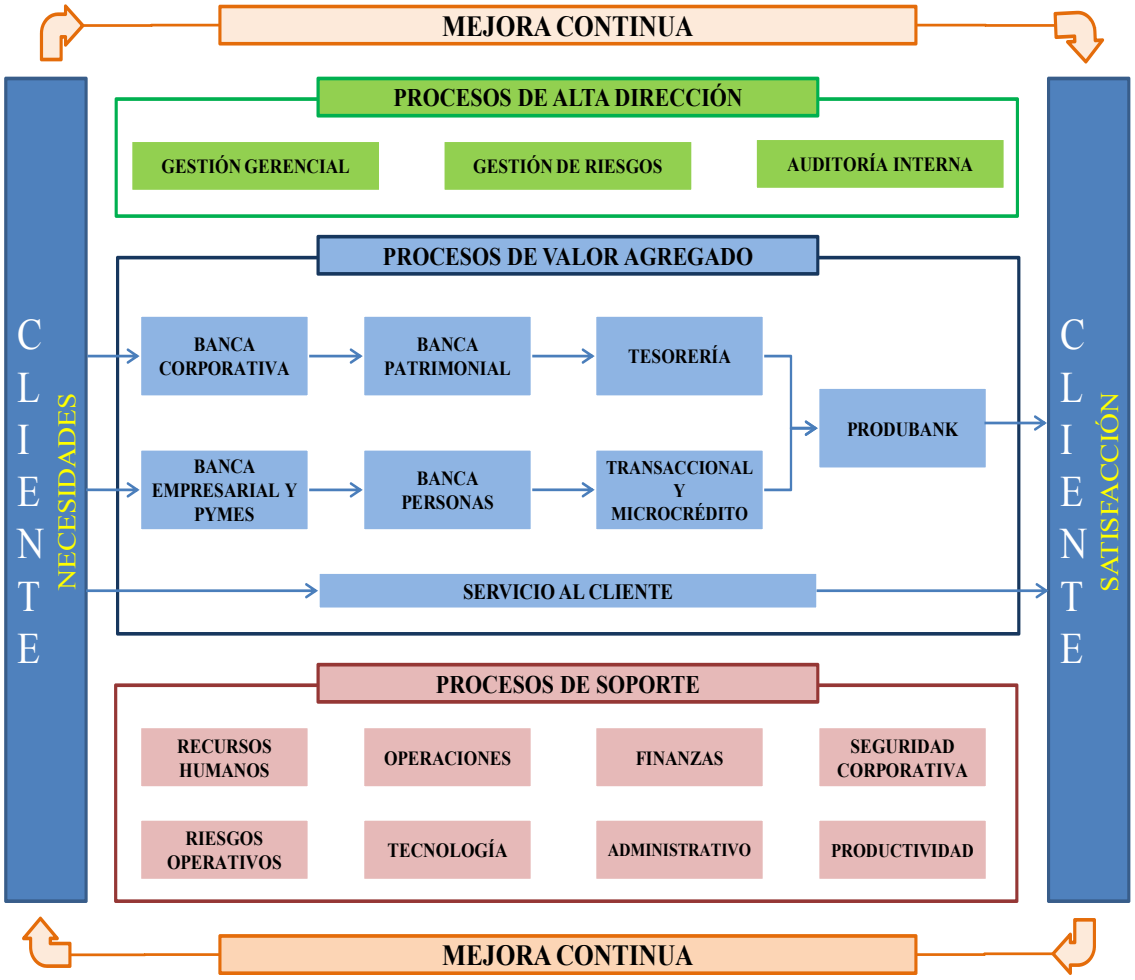
Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a uno o a muchos procesos que siempre deben tener como objetivo principal cumplir con la misión y visión de la organización, para el Banco Comunitario se consideran específicamente tres:

Procesos de alta dirección: procesos de gestión cuya responsabilidad principal es de la Gerencia General.

Procesos de valor agregado: procesos necesarios para la realización del producto. Razón de ser del negocio (cadena de valor).

Procesos de soporte: procesos necesarios para el control, mejora y soporte de la cadena de negocio.

Figura 12: Mapa de procesos Banco Comunitario.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

En la caracterización de procesos se identifica donde inicia el Sub Proceso y su fin, así como los documentos, recursos y su indicador. A continuación se realizará la caracterización de los procesos del área administrativa:

Proceso administración de activos fijos

Ingreso de activos fijos (AF 01):

Tabla 17: Caracterización de procesos ingreso de activos fijos

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con la recepción de la factura por la compra de activos fijos y termina con el ingreso de activos fijos al sistema.</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Pagaduría</td><td rowspan="2">Factura</td><td rowspan="2">Ingreso al sistema Spyral</td><td rowspan="2">Activo fijo registrado contablemente.</td><td>Subgerente de soporte</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de activos fijos</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Facturas
• Formato para ingreso activos fijos
• Normas contables</td><td>• Cantidad de nuevos activos</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de activos fijos Spyral
• Sistema contable Prometeus</td></tr>
</table>

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Movilización de activos fijos (AF 02):

Tabla 18: Caracterización de procesos movilización de activos fijos

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con la solicitud de movilización de activos y termina con la elaboración del acta de movilización de activos fijos firmada por el responsable de los activos y el ejecutivo de bodega.</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Área que requiere movilización</td><td rowspan="2">Solicitud de movilización de activos fijos</td><td rowspan="2">Movilización de activos fijos</td><td rowspan="2">Acta de movilización de activos fijos</td><td>Ejecutivo de activos fijos</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de Bodega</td></tr>
<tr><th colspan="2">Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th>Recursos</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Correo electrónico solicitando movimiento de activos fijos
• Acta de movilización de activos</td><td>• Índice de rotación de activos fijos</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td>• Computador
• Sistema de activos fijos Spyral
• Sistema contable Prometeus</td></tr>
</table>

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

La caracterización de los demás sub procesos se encuentra en el Anexo "A"

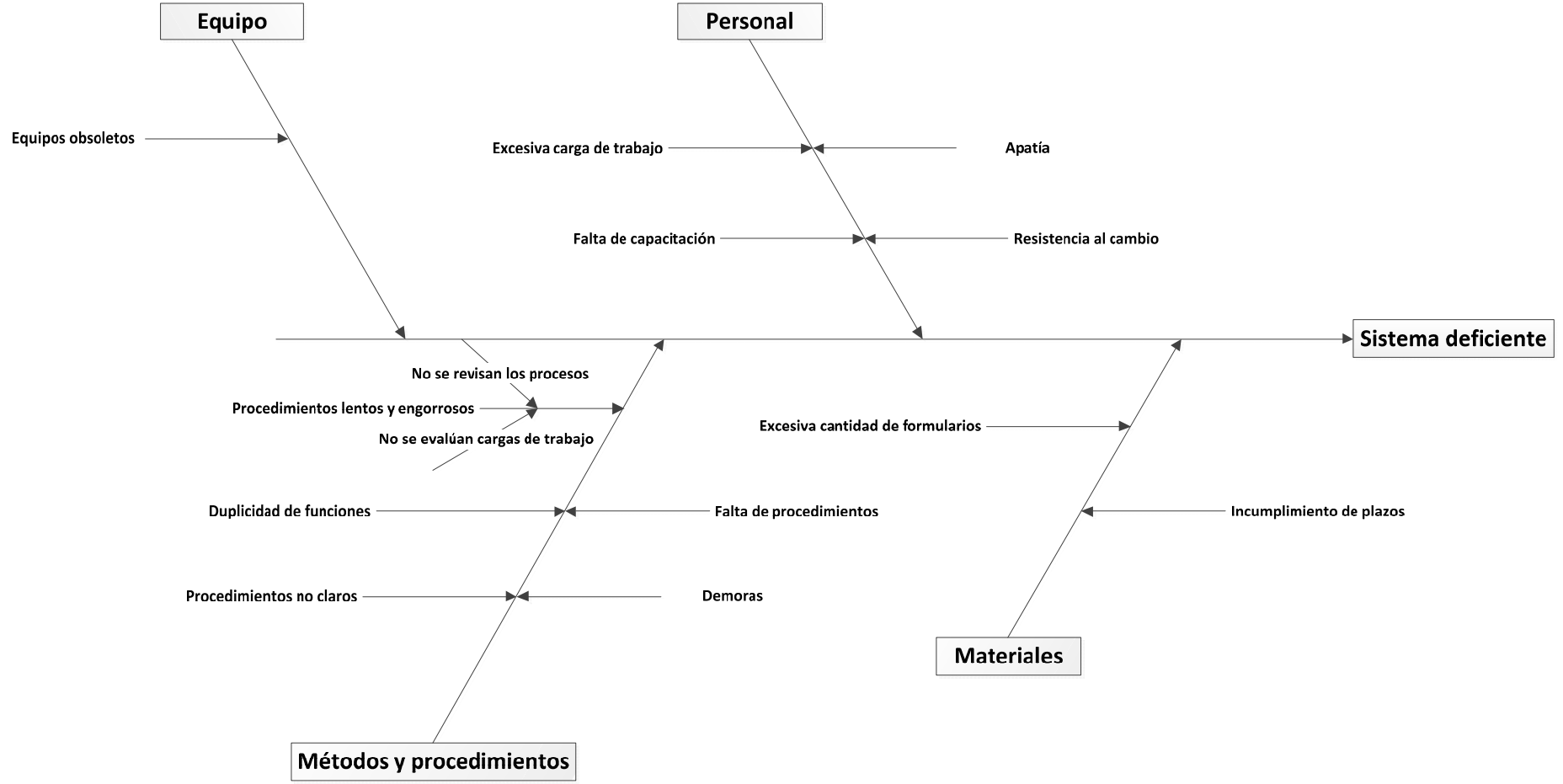
2.4 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA

Una vez establecido la caracterización de los procesos, se pretende tener una idea más clara de los problemas del área para lo cual se utilizará la herramienta de análisis

causa – efecto de Kauro Ishikawa para identificar los problemas, seguido por una lluvia de ideas con las posibles soluciones para mejorar los sub procesos deficientes:

En el diagrama de causa-efecto que se muestra a continuación, se determinaron algunas de las situaciones que se presentan con mayor frecuencia y que provocan que el proceso sea ineficiente:

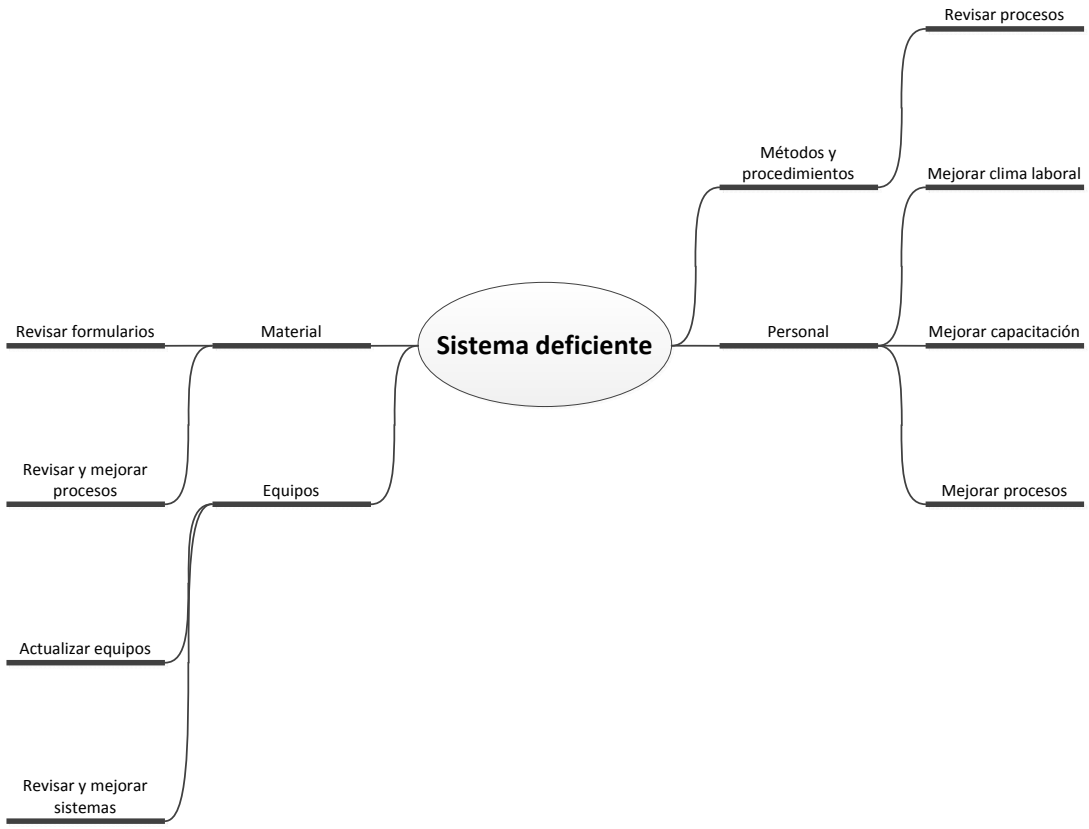
Figura 13: Diagrama de espina de pescado (ISHIKAWA).



Fuente: Kauro Ishikawa
Elaborado por: Wilman Vanegas

Posteriormente, utilizando la técnica de lluvia de ideas se identifican las acciones que se podrían realizar, a fin de disminuir o mejorar los problemas identificados:

Figura 14: Diagrama de árbol de problemas.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

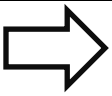
2.5 MODELAMIENTO DE PROCESOS

Con el fin de determinar el tiempo – costo de los diferentes procesos del Banco Comunitario, se aplicará la metodología ASME, que permitirá identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

El método aplica la herramienta 5 W's y 1 H de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo. Las 5 W's y 1 H provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés: Who (Quién), What (Qué), Where (Dónde), When (Cuándo), Why (Por qué) y How (Cómo).

Los símbolos a ser utilizados en el modelamiento de procesos, son los siguientes:

Figura 15: Símbolos de la hoja de trabajo para el análisis de procesos

Símbolos	Descripción
	Operación
	Traslado
	Demora
	Verificación
	Archivo
	Corrección

Fuente: ASME 101
Elaborado por: Wilman Vanegas

La Gerencia de Productividad del Banco Comunitario, para el cálculo de tiempo en sus procesos, determina la siguiente tabla:

Tabla 19: Tabla de cálculo de tiempo.

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	238,0	1.547,0	92.820,0
Mes		1,0	4,2	19,8	128,9	7.735,0
Semana			1,0	4,8	30,9	1.856,4
Día				1,0	6,5	390,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004202	0,000646	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,050420	0,007757	0,000129
Semanas			1,000000	0,210084	0,032321	0,000539
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

Para el establecimiento del costo se utilizarán las siguientes variables:

Remuneración mensual del funcionario		XXXX
(÷)	Total de minutos mes	7.735
(=)	Costo - Minuto	XXXX
(x)	Cantidad minutos proceso	XXXX
(=)	Costo actividad - proceso	XXXX

La técnica del estudio del trabajo y su Diagrama de Procesos de Flujo que se utiliza sirve para analizar tiempos muertos y actividades que están demorando el proceso por ser repetitivas.

2.5.1 Proceso administración de activos fijos

Ingreso de activos fijos (AF 01):

Tabla 20: Análisis tiempo-costo de ingreso de activos fijos.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Recibe copia de factura de proveedor	10 min	2,33	Factura remitida por pagaduría		Subgerente Administrativo Soporte
2.	Verifica requisitos de activación	15 min	3,49	Análisis de contenido factura		Actividad correcta
3.	Espera factura cumpla requisitos	2.880 min		Espera (demora)		Alto tiempo de espera
4.	Verifica requisitos de activación	15 min	2,71	Análisis de contenido factura		Verificación técnica
5.	Espera factura cumpla requisitos	2.880 min		Espera (demora)		Alto tiempo de espera
6.	Corre procesos de cierre	10 min	1,81	Sistema Spyral		Programa de inventarios
7.	Archiva documentación de activación	10 min	1,81	Sistema de archivo		Archivo institucional
8.	Emite reporte	10 min	1,81	Sistema Spyral		Programa de inventarios
9.	Regulariza diferencia de activos en sistema	10 min	1,81	Sistema contable		Contabilidad
10.	Verifica diferencia de activos en sistema	15 min	2,71	Sistema Spyral		Programa de inventarios
11.	Regulariza diferencia verificada de activos en sistema	15 min	2,71	Sistema Spyral		Programa de inventarios

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Movilización de activos fijos (AF 02):

Tabla 21: Análisis tiempo-costo de movilización de activos fijos.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
					○	⇨	D	□	▽	
1.	Recibe solicitud de movimiento	5 min	1,90	Diferentes dependencias						Ejecutivo de soporte
2.	Elabora acta de movilización	15 min	2,71	Documento de movimiento						Ejecutivo de soporte
3.	Mover activos según requerimiento	30 min	5,43	Requerimiento dependencias						Ejecutivo de soporte
4.	Firmar actas de recepción de equipos	10 min	1,81	Acta entrega-recepción						Ejecutivo de soporte
5.	Actualiza movilización de activos en sistema	10 min	1,81	Sistema de inventarios						Ejecutivo de soporte
6.	Corre procesos de transferencia de activos	10 min	1,81	Sistema de inventarios						Ejecutivo de soporte

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.5.2 Subproceso administración de archivos

Administración de archivo pasivo (pago por servicios) (AR 01):

Tabla 22: Análisis tiempo-costo administración de archivo pasivo (pago por servicios).

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Recibe facturas por pago de servicios del mes	5 min	1,16	Pagaduría		Subgerente Administrativo Soporte
2.	Revisar cantidades y precios	15 min	2,71	Revisión contenido factura		Proveedores activos
3.	Certificar valores y precios	10 min	2,33	Verificación de cumplimiento		Calificación de proveedores
4.	Enviar factura para pago	5 min	1,16	Pagaduría		Trámite de cancelación
5.	Elaborar información detallada del servicio prestado	30 min	6,98	Informe de cumplimiento		Descripción del servicio
6.	Archivar información del servicio prestado	15 min	2,71	Archivo documental		Archivo central

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Administración de archivo pasivo (destrucción) (AR 02):

Tabla 23: Análisis tiempo-costo administración de archivo pasivo (destrucción).

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Prepara archivos para destrucción	30 min	6,98	Políticas de archivo		Proceso de incineración
2.	Autoriza la baja de la información	10 min	2,33	Políticas de archivo		En coordinación con las dependencias
3.	Coordinar cremación con proveedores	30 min	6,98	Políticas de archivo		Se podría destruir y reciclar
4.	Coordinar cremación con auditoría	30 min	6,98	Políticas de archivo		Presencia de auditoría
5.	Enviar archivos a bodega para destrucción	30 min	6,98	Políticas de archivo		Proceso engorroso
6.	Recibe archivos para destrucción	15 min	3,10	Políticas de archivo		Se podría destruir y reciclar
7.	Crema información	60 min	3,88	Políticas de archivo		Se podría destruir y reciclar
8.	Actualiza base de datos	15 min	3,10	Políticas de archivo		Mantener control

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Administración de documentos de clientes (AR 03):

Tabla 24: Análisis tiempo-costo administración de documentos de clientes.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Recibe documentos	15 min	2,71	Políticas de archivo		Ejecutivo Administrativo
2.	Abre una caja de archivo en sistema	5 min	0,90	Caja virtual		Sistema de archivo
3.	Registra los códigos de barra de los sobres en la caja de archivo	5 min	0,90	Sistema de archivo		Caja de archivo
4.	Cierra la caja de archivo en sistema	5 min	0,90	Sistema de archivo		Ninguna
5.	Ingresa en el aplicativo el lugar físico donde se colocará el archivo	10 min	1,81	Archivo Central		Ninguna
6.	Archiva en el lugar físico asignado	15 min	2,71	Archivo Central		Ninguna

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Implementación de estrategias (AR 04):

Tabla 25: Análisis tiempo-costo administración de archivo pasivo (pago por servicios).

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Definir parámetros de almacenamiento y consulta de información	60 min	366,90	Plan de ejecución administrativa		Comité para implementación de estrategias
2.	Revisar estado de documentos por estado de permanencia en archivos	60 min	13,96	Plan de ejecución administrativa		Subgerente Administrativo Sucursales
3.	Planificar cremación de documentos	30 min	6,98	Plan de ejecución administrativa		Esta bien el proceso
4.	Evaluar número de cajas requeridas	15 min	3,49	Plan de ejecución administrativa		Requerimiento mediante proyección
5.	Establecer plan de abastecimiento de materiales	30 min	6,98	Plan de ejecución administrativa		Conforme requerimientos
6.	Planificar logísticas agencias, oficinas administrativas, bodega	30min	6,98	Plan de ejecución administrativa		En coordinación con agencias
7.	Ejecutar plan de gestión de archivos	30min	6,98	Plan de ejecución administrativa		Políticas de archivo documental

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Gestión de documentos (AR 05):

Tabla 26: Análisis tiempo-costo gestión de documentos.

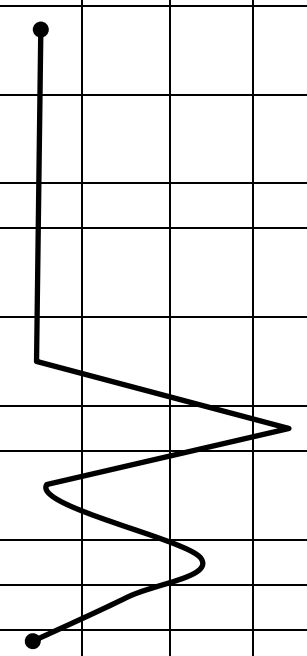
No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Revisa solicitud consulta archivo central	15 min	3,49	Correo electrónico		Ubicación de información
2.	Genera requerimiento con número de cajas a transportar	30 min	6,98	Sistema de archivo		Código establecido
3.	Informa al usuario para que retire documentación	15 min	3,49	Coordinación con cliente		De acuerdo a tiempo y requerimiento del cliente
4.	Espera de 4 días para revisión documentación	5760min		Demora		Tiempo dispuesto para revisión
5.	Informa a bodega archivo de documentación	5 min	1,16	Correo electrónico		Ninguno
6.	Archiva documentación	15 min	3,10	Archivo Central		Reposición de archivo

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.5.3 Subproceso administración del sistema de mantenimiento

Desarrollo del plan de mantenimiento (IM 01):

Tabla 27: Análisis tiempo-costo administración y ejecución planes de mantenimiento.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Programa plan de mantenimiento	30 min	3,49	Cronograma de actividades		Especialista de Mantenimiento
2.	Contacta a proveedor para realización de trabajos	10 min	1,16	Proveedor		Coordinación directa
3.	Genera orden de trabajo	10 min	1,16	Inicio de actividades		Ninguno
4.	Gestiona permiso de ingreso de proveedores	15 min	1,75	Sistema de seguridad		Ingreso por seguridad
5.	Supervisa actividades de mantenimiento de proveedor	30 min	3,49	Supervisión directa		Especialista en forma directa
6.	Analiza informe de proveedor	15 min	1,75	Emite resultados		Emite criterio técnico
7.	Gestiona orden de trabajo adicional y permisos	15 min	1,75	Cuando exista requerimiento		Cuando no se ha cumplido el trabajo
8.	Inspecciona actividades de proveedor	30 min	3,49	Supervisión directa		Supervisión directa
9.	Recibe factura de proveedor	5 min	0,58	Proveedor		Documentos generados por proveedor
10.	Genera orden de pago	10 min	1,16	Pago a proveedor		Pagaduría

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Administración y ejecución de planes de mantenimiento (IM 02):

Tabla 28: Análisis tiempo-costo desarrollo de planes de mantenimiento.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Coordinar permiso para ingreso de proveedores	30 min	3,10	Sistema de seguridad		Ejecutivo de Mantenimiento
2.	Realizar seguimiento de la ejecución de trabajos de mantenimiento	30 min	3,10	Supervisión directa		Determinación de resultados con proveedor
3.	Recibe reporte y facturas del servicio prestado	15 min	1,55	Proveedor		Emite documentos de cumplimiento
4.	Revisa reportes de mantenimiento	15 min	1,55	Especialista		Ejecuta verificación física
5.	Archiva reportes de mantenimiento	5 min	0,52	Sistema de archivo		Esta bien el proceso
6.	Registra la ejecución en el plan de mantenimiento	10 min	1,03	Sistema		Programa de seguimiento
7.	Revisa factura	15 min	2,71	Pagaduría		Ejecutivo administrativo propiedades
8.	Registra factura en control de pagos	10 min	1,81	Sistema		Sistema contable

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Gestión de atención de requerimientos de mantenimiento (IM 03):

Tabla 29: Análisis tiempo-costo gestión de atención de requerimientos de mantenimiento.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Recibe solicitudes de mantenimiento	5 min	0,52	Correo electrónico		Coordinador de Mantenimiento
2.	Revisa requerimiento y asigna especialista	15 min	1,55	Análisis técnico		Asignación de especialista de acuerdo a requerimiento
3.	Inspecciona área requiere mantenimiento	30 min	3,49	Análisis físico		Asignación de especialista de acuerdo a requerimiento
4.	Contacta a proveedor para que realice actividades de mantenimiento	15 min	1,75	Proveedor de servicios		Tercerización de servicios
5.	Supervisa actividades de mantenimiento de proveedor	30 min	3,49	Supervisión física		Especialista
6.	Analiza informe de proveedor	15 min	1,75	Verifica cumplimiento		Ninguna
7.	Gestiona orden de trabajo adicional y permisos	15 min	1,75	Trabajo incompleto o deficiente		Calificación de proveedor
8.	Inspecciona actividades de proveedor	30 min	3,49	Supervisión física		Ninguna
9.	Recibe factura de proveedor	5 min	0,58	Trámite pago servicio		Envío a pagaduría
10.	Genera orden de pago	10 min	1,16	Sistema de pagos		Trámite pagaduría

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.5.4 Subproceso administración contratos de activos

Elaboración y formalización del contrato (CC 01):

Tabla 30: Análisis tiempo-costo elaboración y formalización de contrato.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Elabora contrato incluyendo los servicios y condiciones pactadas	60 min	156,69	Bajo normas legales		Comisión de Contratación
2.	Confirma condiciones de contrato	30 min	54,30	Bajo normas técnicas		Vicepresidente Productividad
3.	Revisa condiciones de contrato	30 min	3,10	Bajo normas de aplicación		Administrador de Contratos
4.	Revisa contrato	30 min	54,30	Bajo normas legales		Vicepresidencia Legal
5.	Revisa y modifica legalmente condiciones de contrato	30 min	78,35	Bajo normas legales y técnicas		Comisión de Contratación
6.	Coordina con proveedor condiciones del contrato	60 min	108,60	Revisión de cláusulas		Vicepresidente Productividad
7.	Registra contrato en sistema	30 min	3,10	Mantener un control		Administrador de Contratos
8.	Archiva contrato	15 min	1,55	Sistema de archivo		Ninguno

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Mantenimiento y control de contratos (CC 02):



Tabla 31: Análisis tiempo-costo mantenimiento y control de contratos.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Realiza el control y mantenimiento de contratos	15 min	1,55	Supervisa actividades de proveedores						Administrador de contratos
2.	Evalúa si se renueva contrato	30 min	3,10	Evalúa a proveedores						Conforme políticas internas
3.	Define condiciones de renovación de contrato	30 min	3,10	Califica a proveedores						Conforme políticas internas
4.	Envía contrato al archivo	5 min	1,55	Sistema de archivo						Ninguno

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Calificación de proveedores activos (CC 03):

Tabla 32: Análisis tiempo-costo calificación de proveedores activos.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Ingresa datos del proveedor al sistema	15 min	6,79	Conforme inscripción		Gerente de Eficiencia
2.	Recibe documentos de proveedor para calificarse	5 min	2,26	Proveedor		Emite documentación ofreciendo bienes y servicios
3.	Revisa y actualiza datos del proveedor al sistema	30 min	13,57	Sistema de control		Compara datos en sistema
4.	Califica a proveedor	30 min	13,57	Según parámetros establecidos		Conforme requerimientos
5.	Reevalúa a proveedor	30 min	13,57	Según parámetros establecidos		Cuando faltan requisitos
6.	Revisa y actualiza datos del proveedor al sistema	30 min	13,57	Mantener una base de datos		Actualiza datos en sistema
7.	Envía documentación para archivo	5 min	2,26	Sistema de archivo		Ninguno

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Compra y contratación de bienes y servicios (CC 04):

Tabla 33: Análisis tiempo-costo compra y contratación de bienes y servicios.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Recibe solicitud de compra de bienes o servicios	5 min	1,16	Correo electrónico		Subgerente de Compras
2.	Analiza solicitudes	30 min	6,98	Orden de prioridad		De acuerdo a requerimientos
3.	Convoca a proveedores	30 min	6,98	Proveedores calificados		Licitación
4.	Recibe cotizaciones	5 min	0,90	Cotización		Ejecutivo de Control Interno
5.	Revisa información de cotizaciones	60 min	27,93	De acuerdo a políticas		Auditoría y Subgerencia de Compras
6.	Analiza y resuelve contratación	60 min	248,22	Vicepresidentes del Banco		Comisión de Contrataciones
7.	Envía para que se elabore contrato	5 min	20,69	Legal		Según normas legales y políticas institucionales

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Evaluación de proveedores activos (CC 05):



Tabla 34: Análisis tiempo-costo evaluación de proveedores activos.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Recibe formato evaluación de proveedor	5 min	0,52	Formulario preestablecido						Administrador de contratos
2.	Evalúa proveedor	60 min	6,21	Conforme políticas internas						De acuerdo a nivel de eficiencia
3.	Registra información en la base de datos	15 min	1,55	Base de datos						Registro en sistema
4.	Proveedor es habilitado en sistema	15 min	1,55	Control interno						Mantener un control interno

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Pago de proveedores (CC 06):



Tabla 35: Análisis tiempo-costo pago de proveedores.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Recibe facturas de contratos	5 min	0,90	Emite proveedor						Ejecutivo de control presupuestario
2.	Revisa facturas que cumpla requisitos	30 min	5,43	Conforme normas internas						Este proceso es solo recepción de facturas
3.	Envía factura a pagaduría para pago correspondiente	5 min	0,90	De acuerdo a cumplimiento						Pagaduría verifica contenido

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.5.5 Subproceso gestión de mensajería interna y valija

Atención de reclamo de usuarios (PM 01):

Tabla 36: Análisis tiempo-costo atención de reclamos de usuarios.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Recibe solicitud de reclamo	5 min	0,39	Mediante correo electrónico						Ejecutivo de Mensajería
2.	Analiza solicitud de reclamo	15 min	1,16	Establece requerimiento						Coordina requerimiento usuario
3.	Coordina con pool de mensajeros	15 min	1,16	Revisa información						Determina ubicación mensajería
4.	Atiende solicitud de reclamo	15 min	1,16	Coordina con usuario						Atención inmediata de reclamo

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Envío de mensajería a agencias y sucursales (PM 02):

Tabla 37: Análisis tiempo-costo envío de mensajería a agencias y sucursales.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Prepara documentos según casillero	20 min	1,68	Clasifica conforme prioridad						Falta determinar proceso de clasificación
2.	Revisar localidad de destino de mensajería	15 min	1,26	Establece ruta						Establece ruta
3.	Clasificar por zona de envío	15 min	1,26	Establece ruta						Este proceso es repetitivo
4.	Entregar a proveedor de servicio	10 min	0,84	Empresa proveedora						Servicio tercerizado
5.	Recibir valija de proveedor de servicio	5 min	0,42	Agencia recibe mensajería						Ejecutivo de Servicios Canales
6.	Clasificar para distribución interna	20 min	1,68	Mensajero interno						Ninguna

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Envío de mensajería a ciudad (PM 03):

Tabla 38: Análisis tiempo-costo envío de mensajería a ciudad.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Prepara documentos según casillero	20 min	1,68	El momento que ingresa						Falta determinar proceso de clasificación
2.	Clasificar de acuerdo a urgencia de solicitante	20 min	1,68	Orden de prioridad						Está bien el proceso
3.	Revisar localidad de destino de mensajería	20 min	1,26	Planificar rutas						Establecer la agencia
4.	Verificar mensajería urgente	5 min	1,26	Orden de prioridad						Procesos repetitivo
5.	Entregar a proveedor de servicio	10 min	0,84	Guía de despacho						Servicios tercerizado

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Envío de mensajería interna (PM 04):



Tabla 39: Análisis tiempo-costo envío de mensajería interna.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Prepara documentos según casillero	10 min	0,84	De manera inmediata						Falta determinar proceso de clasificación
2.	Clasifica de acuerdo a urgencia de solicitante	10 min	0,84	De acuerdo a prioridad						Está bien el proceso
3.	Revisa localidad de destino de mensajería	10 min	0,84	Determina ruta						Destino de la documentación
4.	Entrega mensajería	30 min	2,52	Guía de despacho						Distribución interna

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Envío de mensajería internacional (PM 05):

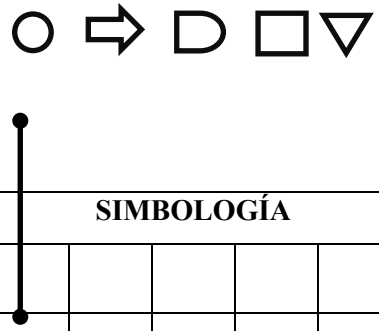


Tabla 40: Análisis tiempo-costo envío de mensajería internacional.

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Prepara documentos según casillero internacional	10 min	0,84	De manera inmediata						Falta proceso clasificación de mensajería
2.	Armar valija contra guía	10 min	0,84	Destino internacional						De acuerdo al destino
3.	Enviar a empresa proveedora	10 min	0,84	Proveedor contratado						Servicio tercerizado

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.5.6 Subproceso administración de proveeduría (AP 01)

Gestión de proveeduría:

Tabla 41: Análisis tiempo-costo gestión de proveeduría

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Revisa en sistema pedidos	30 min	3,49	Sistema de control de pagos		Falta incluir procesos
2.	Aprueba pedidos	10 min	1,16	Sistema de control de pagos		Ninguna
3.	Autoriza entrega de pedidos	10 min	2,07	Sistema de control de pagos		De acuerdo a lo planificado
4.	Entrega pedido	30 min	2,52	De acuerdo a requerimiento		Requerimiento del área
5.	Registra recepción de pedido	20 min	4,14	Sistema de control de pagos		Sistema automatizado
6.	Realiza ajustes en sistema	15 min	1,1,75	Sistema de control de pagos		De acuerdo a ingreso de productos
7.	Autoriza pago	10 min	1,16	Sistema de control de pagos		Una vez recibido el producto o servicio

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

2.5.7 Subproceso gestión de soporte

Control de pago de arriendos y servicios básicos (GS 01- GS 02):

Tabla 42: Análisis tiempo-costo control de pago de arriendos y servicios básicos

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
1.	Revisa contratos y facturas de pago	30 min	3,49	Contratos y recibos de pago						Un proceso es el pago de arriendos y otro servicios básicos
2.	Analiza requisitos	10 min	1,16	Conforme cánon de arrendamiento y proveedor de servicios básico						Un proceso es el pago de arriendos y otro servicios básicos
3.	Envía facturas para pagos	10 min	1,16	Pagaduría						Conforme requisitos
4.	Realiza seguimiento	10 min	1,16	Conforme fechas de vencimiento						Supervisión permanente

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Gestión de viajes (GS 03 – GS 04):

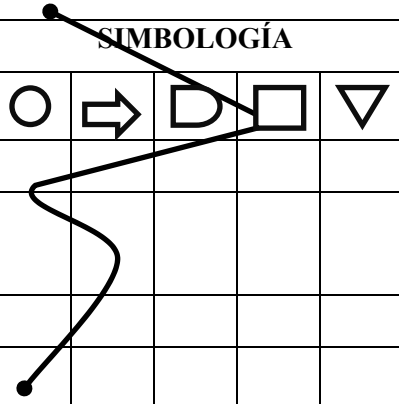
Tabla 43: Análisis tiempo-costo gestión de viajes

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA	OBSERVACIÓN
1.	Recibe solicitud de viaje u hospedaje	5 min	0,58	Correo electrónico		Por situaciones de requerimientos
2.	Revisa información	15 min	1,74	Requerimiento de pasajes u hospedaje		De acuerdo a disponibilidad
3.	Realiza coordinaciones	120 min	6,32	De acuerdo a destino		Ninguno
4.	Envía documentos usuario	10 min	1,16	Una vez obtenido los documentos		Tickets de viaje y reserva de hospedaje
5.	Realiza seguimiento	10 min	1,16	Supervisión de cumplimiento de comisión		Se debería dividir el proceso

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

Gestión de Hospedaje (GS 05):

Tabla 44: Análisis tiempo-costo gestión de viajes

No	Descripción	Tiempo	Valor	Condiciones de ejecución	SIMBOLOGÍA					OBSERVACIÓN
										
6.	Recibe información a renovar	5 min	0,58	Correo electrónico						En Base a Cronograma
7.	Revisa información	15 min	1,74	Requerimiento de pasajes u hospedaje						De acuerdo a Cronogrma
8.	Realiza coordinaciones	120 min	6,32	De acuerdo a destino						Con instituciones correspondientes
9.	Envía documentos usuario	10 min	1,16	Una vez obtenido los documentos						Certificado o Permiso
10.	Realiza seguimiento	10 min	1,16	Supervisión de cumplimiento de comisión						En Cronograma para siguiente año.

Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"
Elaborado por: Wilman Vanegas

3. MEJORA DE PROCESOS

3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Objetivo general:

Realizar el mejoramiento de procesos del área administrativa del Banco Comunitario, orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Objetivos específicos:

1. Incrementar el nivel de resultados del proceso:
   - Eliminado los errores.
   - Minimizando las demoras.
   - Maximizando el uso de los recursos.
2. Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios:
   - Promoviendo el entendimiento.
   - Rediseñando procedimientos que sean fáciles de emplear.
   - Que los procesos sean adaptables a las necesidades cambiantes.
3. Establecer una adecuada gestión por procesos:
   - Que proporcionen a la organización una ventaja competitiva.

3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Del análisis realizado con la metodología de Ishikawa, más la lluvia de ideas se identificaron los siguientes problemas:

Tabla 45: Determinación de requerimientos de mejora de procesos (procesos actuales)

PROCESO	PRODUCTO	REQUERIMIENTO
Administración de activos fijos	Ingreso de activos fijos	No está diagramado pagaduría, área que envía las facturas con seriales, responsables y ubicación del activo (Agencias y Área)
	Movilización de activos fijos	El proceso diagramado en un inicio no mostraba lo real, ya que actualmente se moviliza el activo y luego se elaboran las actas por facilidad al momento de realizar el acta y ya no la realiza el personal de activos fijos. La realiza la persona de bodega la que se encarga de hacer firmar. También el responsable de actualizar en el sistema estaba el Subgerente de Soporte, lo cual no es así, en la realidad esto lo realiza el Ejecutivo de Soporte
Administración de archivos	Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)	En el proceso el que revisa las cantidades no es el Subgerente de Soporte, es el Ejecutivo de Bodega y el certifica también los valores y precios y es el que envía al pago y también archiva la factura y el informe
	Administración de archivo pasivo (destrucción)	El proceso se lo realiza diferente a lo diagramado, actualmente el ejecutivo de bodega revisa el tiempo que ha pasado un documento en el archivo de acuerdo a las leyes nacionales, adicional el que autoriza la cremación es el Subgerente de Soporte y se lo hace con presencia de Auditoria Interna y el área encargada de la información. Adicional existe la opción que en vez de cremación, se pueda hacer la destrucción del papel con una empresa especializada en reciclaje.
	Archivo documentos de clientes	En este proceso la persona la persona que recibe la documentación es el Asistente Sénior y se incluye la digitalización de documentos, que no está diagramado en el inicial y la persona que archiva la documentación es el Asistente Junior
	Implementación de estrategias	El proceso cambia en relación al inicial, ya que todas las definiciones y el plan lo realiza el área administrativa para posterior aprobación por el Comité de Contingencia, que es formado por todos los Vicepresidentes del banco, antes lo definía el Comité y el área solo implementaba la estrategia.
	Gestión de documentos	La persona que maneja el proceso no es el Subgerente Zonal, el que maneja el proceso es el Ejecutivo de Bodega, que es el administrador del contrato
Administración del sistema de mantenimiento	Desarrollo del plan de mantenimiento	La identificación de factores de riesgo para la infraestructura la realiza el Ejecutivo de Ingeniería y Mantenimiento, el cual es revisado por el Subgerente de Mantenimiento que realiza un cronograma que lo aprueba el Gerente del Área. Anteriormente el gerente solo aprobaba el listado, mas no el cronograma PMA (Plan de Mantenimiento Anual)
	Administración y ejecución de planes de mantenimiento	En este proceso no se encuentra diagramado la solicitud de permisos a seguridad, también la actividad de "Seguimiento de Ejecución de trabajos" la realiza el Ejecutivo de Ingeniería y Mantenimiento, ya que esta actividad involucra estar presente en la realización de los trabajos, adicional se debe incluir en la diagramación, la base de datos digital en la que se registra las facturas para controlar los pagos.
Administración de contratos de activos	Elaboración y formalización del contrato	Existe reprocesos en revisiones de algunas área, por lo cual se hace un único envío del contrato, adicional se grafica las dos copias que se entregan al área legal y el Administrador del Contrato que es el que solicita el bien o servicio.
	Calificación proveedores activos	Se requiere modificar el diagrama, ya que actualmente no se envía carta al proveedor con los requisitos.
	Compra y contratación de bienes y servicios	Todo el proceso lo debería realizar el Ejecutivo de Contrataciones y Compras, ya que podría adquirir una mayor responsabilidad.
	Pago a proveedores	El proceso se debe graficar de acuerdo a lo real, ya que el Asistente de Compras revisa requisitos de ley como vigencia de la factura, nombre correcto de Banco y RUC, que la factura sea emitida el mismo mes, entre otros.
Gestión de mensajería interna y valija	Atención de reclamos usuarios	Es necesario modificar la estructura del proceso, ya que no se lo hace en la realidad, por lo que se transforma en un tiempo desperdiciado.
	Envió de mensajería a agencias y sucursales	En la actualidad no se manda mail a destinatario ya que el que envía la documentación mantiene informado sobre el envió de la información, adicional se debe mejorar el flujo, se debe unificar las actividades, preparar documentos de casillero y revisar la localidad, se debe incluir la entrega de la documentación al usuario final que no estaba diagramada.
	Envió mensajería ciudad	Se debe unificar actividades de planificación y verificación de las rutas, que disminuiría el tiempo del proceso, adicional se debe graficar la encomienda a ser entregada, el registro de acuses que hace firmar al usuario final y el destinatario.
	Envió mensajería interna	Se debe diagramar los documentos a ser entregados, el registro de acuses y el destinatario.
	Envió mensajería internacional	En el diagrama se debe incluir al proveedor externo y los documentos y acuses.
Gestión de soporte	Gestión de proveeduría	Se debe realizar un diagrama completamente diferente, ya que anteriormente la proveeduría se la manejaba desde bodega, pero por el volumen se contrató un servicio de proveeduría, el cual tiene un aplicativo que mediante la web se realiza el pedido que se direcciona hacia el ejecutivo de bodega que por medio de la misma web lo aprueba y se direcciona al proveedor para que prepare y despache el pedido.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

3.3 MEJORA DE PROCESOS

A continuación se usa la metodología para el análisis de procesos establecida por la organización internacional del trabajo (OIT) la cual permite identificar los problemas posibles a través de las preguntas. ¿Cómo se realiza el Proceso?, ¿Quién lo realiza?, ¿Cuándo lo realiza?, ¿Dónde lo realiza?, ¿Qué realiza? con las respuestas se puede idear una manera diferente de realizar el proceso.

Dentro de los procesos de mejora, para el análisis de actividades, se utilizará la siguiente simbología:

E	Eliminar	R	Reemplazar
Co	Combinar	S	Simplificar

Los diagramas se encuentran en el Anexo B.

A continuación se detalla el análisis de cada mejora de los diagramas.

3.3.1 Proceso administración de activos fijos

Ingreso de activos fijos (AF 01):

Existen actividades que las realiza el subgerente y las debe realizar el ejecutivo de activos fijos lo cual reduce el tiempo ya que el proceso es más lineal.

Las verificaciones de revisión de documentos no se las debe realizar en esta área lo cual reduce el tiempo del proceso.

La emisión del reporte y archivar el mismo se debe realizar secuencialmente

Movilización de activos fijos (AF 02):

La actualización de activos en el sistema, así como correr los procesos de transferencia son actividad que se la realiza diariamente. Actualmente existen softwares que permiten que se automatice la actividad y por ende el proceso.

3.3.2 Subproceso administración de archivos

Administración de archivo pasivo (pago por servicios) (AR 01):

Existen actividades que las realiza el Sub gerente de soporte y las debe realizar el Ejecutivo de Bodega ya que son actividades sencillas. Al ser el Ejecutivo de bodega el ejecutor inclusive se le facilita realizar las actividades misionadas.

Las actividades de elaborar el informe como la de archivar deben ser secuenciales y realizarse a la vez lo cual disminuye el tiempo de ejecución.

Administración de archivo pasivo (destrucción) (AR 02):

En digitalización se podría enviar los archivos a bodega así como recibir los archivos para la destrucción. La unidad mencionada puede ser la encargada de coordinar todas las actividades y evitaríamos re procesos.

Administración de documentos de clientes (AR 03):

La apertura de cajas en el sistema se podría automatizar pidiendo al área de infraestructura tecnología cree reglas para que al momento de que se digitalice un archivo se abra una caja y por volumen se cierre automáticamente con la opción de hacerlo manual.

Implementación de estrategias (AR 04):

La revisión de los documentos podría hacerse a la par de la definición de parámetros ya que el mismo funcionario define y revisa la información. No debe existir la planificación de cajas necesarias en el mes ya que esta información la da automáticamente el sistema.

Gestión de documentos (AR 05):

El requerimiento de caja puede realizarse al mismo instante que se informe al usuario que su caja de documentos ha sido solicitada. El tiempo de espera para que el usuario revise la documentación es demasiado extenso, por lo cual se deberá revisar la información inmediatamente y sacar los respaldos en copias

de así requerirlo. El informar que la caja puede ser devuelta a bodega y el archivar la documentación de respaldo debe realizarse al mismo instante.

3.3.3 Subproceso administración del sistema de mantenimiento

Administración y ejecución de planes de mantenimiento (IM 02):

El coordinar los permisos de entrada con el seguimiento de la ejecución de trabajos debe realizarse a la par para disminuir tiempos de ejecución. El recibir el reporte puede combinarse con la revisión, esta actividad se realiza a la par. La elaboración de órdenes de trabajo puede combinarse con la solicitud de factura y el archivar el caso (Cierre de caso)

Desarrollo del plan de mantenimiento (IM 01):

Al contactar al proveedor se puede generar las órdenes de ingreso a la par para ser más eficaces y eficiente. Se puede coordinar con seguridad para generar una única orden de entrada del proveedor para inspeccionar y realizar el trabajo y evitar reprocesos. El recibir la factura y generar la orden de pago deben ser actividades a la par y son instantáneas las ya que se tiene pre aprobaciones por las jefaturas.

Gestión de atención de requerimientos de mantenimiento (IM 03):

La revisión de requerimientos se debe eliminar por un pre filtro que se establecería o de ser el caso automatizar. La inspección del área que requiere

mantenimiento y la supervisión se podría realizar a la par. El gestionar las órdenes de trabajo al proveedor se puede eliminar al implementar una herramienta informática. El recibir y generar la orden de pago debe realizarse a la par.

3.3.4 Subproceso administración contratos de activos

Elaboración y formalización del contrato (CC 01):

El confirmar las condiciones del contrato debe hacerse a la par con la revisión del contrato. La revisión del contrato en general se debería eliminar por ser contratos similares que se tiene un formato único, solo se podría revisar casos especiales en donde se incluyen cláusulas especiales.

Mantenimiento y control de contratos (CC 02):

El evaluar y el tomar la decisión de renovar el contrato son actividades que se deben realizar a la par, ya que están todas las áreas interesadas en reunión en estos puntos, logrando ser más eficaces.

Calificación de proveedores activos (CC 03):

Los documentos de los proveedores a calificarse deben ser revisados y actualizados en la base de datos, esto debe hacerse a la par

Compra y contratación de bienes y servicios (CC 04):

La actividad la de recepción de solicitud la debe realizar el ejecutivo de compras. El convocar a proveedores con recibir la cotización debe realizarse a la par, ya que este sistema debe modificarse y debe hacerse una negociación con en vivo con varios proveedores al mismo tiempo.

Evaluación de proveedores activos (CC 05):

El registro de la evaluación al proveedor debe dar un resultado automático si está habilitado el proveedor.

Pago de proveedores (CC 06):

Este proceso está correcto, lo único que se podría mejorar es la eliminación de la aprobación para el pago por el monto del contrato.

3.3.5 Subproceso gestión de mensajería interna y valija

Atención de reclamo de usuarios (PM 01):

El análisis del reclamo se debe hacer a la par con el pool de mensajeros y estas respuestas deben ser de forma inmediata ya que se envía por valija información importante.

Envío de mensajería a agencias y sucursales (PM 02):

El revisar la información y clasificarla tanto para el envió como para la recepción se puede realizar a la par para disminuir tiempos del proceso.

Envío de mensajería a ciudad (PM 03):

El revisar la información y clasificarla tanto para el envío como para la recepción se puede realizar a la par para disminuir tiempos del proceso.

Envío de mensajería interna (PM 04):

El revisar la información y clasificarla tanto para el envío como para la recepción se puede realizar a la par para disminuir tiempos del proceso.

Envío de mensajería internacional (PM 05):

El revisar la información y clasificarla tanto para el envío como para la recepción se puede realizar a la par para disminuir tiempos del proceso.

3.3.6 Subproceso administración de proveeduría

Gestión de proveeduría (GS 01):

Al revisar los pedidos debe aprobarlos al instante para disminuir tiempos. Luego de la aprobación automáticamente debería generarse una orden de

entrega. La entrega del pedido debe registrarse automáticamente la entrega del pedido y únicamente realizar revisiones esporádicas para confirmar valores.

3.3.7 Subproceso gestión de soporte

Control de pago de arriendos y servicios básicos (GS 02 – GS 03):

La revisión de valores enviados al pago deben realizarse a partir del envió de la factura a pagaduría.

Gestión de viajes u Hospedaje (GS 04 – GS 05):

La revisión de la solicitud y las coordinaciones pueden realizarse automáticamente a través de un aplicativo que se podría automatizar a través de Sistemas.

A continuación se presenta una tabla resumen con los tiempos generados a través de la mejora propuesta.

Tabla 46: Mejora de tiempos

PROCESOS	Tiempo Actual del Proceso	Tiempo después de la Mejora
Ingreso de activos fijos	5870	2308
Movilización de activos fijos	80	70
Control de pago de arriendos	60	55
Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)	80	57,5
Administración de archivo pasivo (destrucción)	220	205
Archivo documentos de clientes	55	50
Implementación de estrategias	255	195
Gestión de documentos	5840	5825
Desarrollo del plan de mantenimiento	170	120
Administración y ejecución de planes de mantenimiento	130	85
Revisión de facturación - pago proveedores	40	40
Gestión de requerimientos de mantenimiento	170	110
Elaboración y formalización del contrato	285	240
Mantenimiento y control de contratos	80	65
Compra y contratación de bienes y servicios	195	175
Gestión de proveeduría	125	110
Calificación de proveedores activos	145	129,5
Evaluación de proveedores activos	95	87,5
Atención de reclamos usuarios	50	35
Envió de mensajería a agencias y sucursales	85	55
Envió mensajería ciudad	75	55
Envió mensajería interna	60	50
Envió mensajería internacional	30	30
Reserva de hospedajes	160	100
Gestión de Viajes y Hospedaje	160	160

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

4. PLAN DE MEJORA

4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos Mejorado, con los flujos propuestos adjuntan a la presente documento. Se excluyen del manual los procedimientos normativos de control de documentos, revisión de Auditoria y el de acciones correctivas y preventivas ya que son parte de la documentación del sistema de gestión del Banco y no exclusivamente del área administrativa que es el objeto de análisis de la presente disertación (Procesos de Soporte).

4.2 PLAN DE MEJORA

A partir de los procesos diagramados en el Manual de Procedimientos se presenta un plan de mejora.

El compromiso de los funcionarios del área así como la alta gerencia ayudan al desenvolvimiento de procesos que intervienen otras áreas del banco.

La actualización y/o creación de procedimientos es fundamental para el desarrollo continuo de las actividades en el tiempo.

La concientización y las charlas para dar a conocer los cambios realizados son de suma importancia el éxito de la mejora.

Un seguimiento o verificación que garantice que los procesos se realizan según la mejora propuesta es importante para mejorar la eficacia y eficiencia del área y a su vez el servicio hacia el cliente interno como externo.

En caso de que las actividades no se realicen según lo indicado se debe realizar identificar que se está haciendo diferente y si es una mejora o un reproceso.

A continuación se presenta un extracto del cronograma de la propuesta de mejora, que se puede observar en el Manual de Procedimientos adjunto.

Tabla 47: Cronograma de implementación

Actividad	Inicio	Fin
El compromiso de los funcionarios del área así como de la alta gerencia.	16-jun-15	23-jun-15
La actualización y/o creación de procedimientos.	01-jul-15	30-jul-15
La concientización y las charlas para informar cambios.	03-ago-15	17-ago-15
El seguimiento o verificación	17-ago-15	31-ago-15
Realizar mejoras propuestas por el ejecutor del proceso	01-sep-15	30-sep-15

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

5. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN TABLERO DE CONTROL

5.1 ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua, se lo puede definir como una estructura de control de la administración y operación general, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. (Fleitman, 2010)

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos. (Fleitman, 2010)

Facilita la toma de decisiones, ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas, permitiendo detectar permanentemente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas. (Fleitman, 2010)

El tablero de control mide el desempeño en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento. (Fleitman, 2010)

Para la creación de un tablero de control para el Banco Comunitario, se busca los siguientes objetivos:

- Determinar metas, indicadores de resultados e indicadores de procesos.
- Crear tablero de control para cada sub departamento.
- Desarrollar un tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas. (Fleitman, 2010)

5.2 CUADRO DE MANDO

El Banco Comunitario para el cumplimiento de su misión, visión y filosofía institucional, ha determinado sus objetivos institucionales y objetivos de área, estableciendo porcentajes de cumplimiento, que deberán ser considerados para la implementación de indicadores por procesos del área administrativa:

Objetivos institucionales

- Mantener la calidad de los activos
- Crecer en Banca de Personas y Pymes
- Mantener Liderazgo en Banca Corporativa

- Crecer Geográficamente
- Operación Costo Eficiente

Objetivos del área administrativa

Figura 16: Objetivos de área



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

Bajo este esquema, se establecen los indicadores del área administrativa:

Tabla 48: Análisis de Indicadores del Banco Comunitario

OBJETIVO DEL ÁREA	PROCESOS	INDICADOR	DIMENSIÓN	MÉTODO DE CALCULO	META	REAL
Tener control manual de Activos Fijos que garanticen el 90% de su ubicación	Ingreso de activos fijos	% Activos Ingresados	Eficacia	Ingreso activos fijos sistema / Recepción de activos fijos	90%	80%
	Movilización de activos fijos	% de Movimientos	Eficacia	Movilización de activos fijos / Requerimiento de movimiento de activos	90%	85%
	Inventario de activos fijos	% Activos ubicados, % Activos no ubicados	Eficacia	Conteo físico de existencias / Conteo de existencias según sistema	90%	60%
	Matriculación y revisión de vehículos	% Vehículos Matriculados	Eficacia	Vehículos matriculados y con revisión técnica / Total de vehículos de la institución	90%	70%
Tener 100% de todos los requisitos para la normal operatividad de una Agencia (permisos en general)	Control de pago de arriendos	% Arriendos pagados	Eficacia	Facturas de arriendo pagadas / Total de facturas de pago por arriendos	100%	90%
	Control de pago de servicios básicos	% Serv Básicos pagados	Eficacia	Facturas de servicios básicos pagados / Total de facturas de pago por servicios básicos	100%	90%
	Obtención de permisos de funcionamiento	% Permisos Obtenidos	Eficacia	Permisos de funcionamiento en trámite / Total permisos por obtener	100%	75%
Asegurar el cumplimiento del presupuesto a través de un control sistemático de las cuentas de gasto que son de responsabilidad del área	Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)	% Pagos efectuados	Eficacia	Facturas en trámite para pago / Total Facturas a pagar	100%	80%
	Administración de archivo pasivo (destrucción)	% Documentos cremados o destruidos	Eficacia	Número de documentos eliminados / Total documentos a eliminar	100%	75%
	Archivo documentos de clientes	% Documentos digitalizados	Eficacia	Número de documentos digitalizados / Total documentos a digitalizar	100%	85%
	Implementación de estrategias	Cantidad de nuevas estrategias	Eficacia	Porcentaje de eficiencia de la gestión documental	100%	90%
	Gestión de documentos	% de eficiencia de la gestión documental	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de consulta de documentos	100%	95%
Cumplir los cronogramas de implementación y /o remodelación Agencias GFC.	Desarrollo del plan de mantenimiento	% de metas cumplidas	Eficacia	Metas cumplidas / Metas establecidas en el plan de mantenimiento	100%	85%
	Administración y ejecución de planes de mantenimiento	% Actividades del Plan realizadas	Eficacia	Actividades cumplidas / Actividades por cumplir en el plan de mantenimiento	100%	90%
	Revisión de facturación - pago proveedores	% Facturas Pagadas	Eficacia	Facturas autorizadas para el pago de proveedores / Total de facturas en trámite para pago de proveedores	100%	50%
Tener 90% atendidos los pedidos de mantenimiento	Gestión de requerimientos de mantenimiento	% Casos ingresados	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de mantenimiento	90%	75%
	Atención de requerimientos de mantenimiento	% de mantenimientos realizados	Eficacia	Actividades cumplidas / Total de actividades de mantenimiento	90%	75%
	Revisión de instalaciones físicas	% de agencias supervisadas	Eficacia	Agencias revisadas / Total de agencias para revisión	90%	75%

OBJETIVO DEL ÁREA	PROCESOS	INDICADOR	DIMENSIÓN	MÉTODO DE CALCULO	META	REAL
	Mantenimiento y control de contratos	% Contratos renovados	Eficacia	Número de contratos elaborados / Total contratos por Elaborar	95%	75%
	Compra y contratación de bienes y servicios	% Casos cerrados	Eficacia	Bienes y servicios entregados por proveedores / Cantidad de bienes y servicios solicitados a proveedores	95%	90%
	Pago a proveedores	% Facturas Pagadas	Eficacia	Facturas autorizadas para el pago de proveedores / Total de facturas en trámite para pago de proveedores	95%	85%
	Gestión de requerimientos de compras menores	% Casos gestionados	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de compras menores	95%	65%
	Atención de requerimientos de compras menores	% Compras atendidos	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de compras menores	95%	60%
	Gestión de proveeduría	% Requerimientos atendidos	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos solicitados	95%	80%
Identificar y desarrollar los proveedores críticos GFC	Calificación de proveedores activos	% Proveedores calificados	Eficacia	Proveedores calificados / Total número de proveedores que solicitan calificación	100%	80%
	Evaluación de proveedores activos	% Proveedores evaluados	Eficacia	Número de proveedores sin evaluación / Total Proveedores activos	100%	70%
Alcanzar el 95% de eficiencia en la gestión de soporte	Atención de reclamos usuarios	% de reclamos resueltos	Eficacia	Reclamos atendidos / Total de reclamos de usuarios	95%	90%
	Envió de mensajería a agencias y sucursales	% Documentos entregados	Eficacia	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	90%
	Envió mensajería ciudad	% Documentos entregados	Eficacia	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	90%
	Envió mensajería interna	% Documentos entregados	Eficacia	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	98%
	Envió mensajería internacional	% Documentos entregados	Eficacia	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	90%
	Clasificación de mensajería interna y valija	% Documentos Clasificados	Eficacia	Documentos Clasificados / Total documentos por clasificar	95%	98%
	Emisión de tickets de aéreos y transporte terrestre	% Requerimientos Atendidos	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de tickets aéreos	95%	80%
	Reserva de hospedajes	% Requerimientos Atendidos	Eficacia	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de hospedaje	95%	75%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

5.3 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez identificados los objetivos por perspectiva, es necesario que cada uno de ellos tenga un plan de acción que se deben ejecutar para poder lograr cumplir lo que se ha propuesto:

Tabla 49: Análisis de Indicadores del Banco Comunitario

PROCESOS	INDICADOR	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingreso de activos fijos	% Activos Ingresados	Actualización de Software	Sub Gerente de Soporte	$10.000,00	x	x	x	x	x	x			
Movilización de activos fijos	% de Movimientos	Actualización de Software	Sub Gerente de Soporte	$7.200,00	x	x	x	x	x	x			
Inventario de activos fijos	% Activos ubicados, % Activos no ubicados	Actualización de Software	Sub Gerente de Soporte	$7.200,00	x	x	x	x	x	x			
Matriculación y revisión de vehículos	% Vehículos Matriculados	Actualización de base de datos	Ejecutivo de Activos Fijos	$0,00		x							
Control de pago de arriendos	% Arriendos pagados	Permisos para la revisión de pagos en sistema contable	Sub Gerente de Soporte	$0,00		x							
Control de pago de servicios básicos	% Servicios Básicos pagados	Permisos para la revisión de pagos en sistema contable	Sub Gerente de Soporte	$0,00		x							
Obtención de permisos de funcionamiento	% Permisos Obtenidos	Contratación de un recurso más	Sub Gerente de Soporte	$7.600,00		x	x	x					
Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)	% Pagos efectuados	Permisos para la revisión de pagos en sistema contable	Sub Gerente de Soporte	$0,00		x							
Administración de archivo pasivo (destrucción)	% Documentos cremados o destruidos	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Archivo documentos de clientes	% Documentos digitalizados	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Implementación de estrategias	Cantidad de nuevas estrategias	Eliminación de actividades que no generan valor	Gerente Administrativo	$0,00		x							
Gestión de documentos	% de eficiencia de la gestión documental	Realizar lo mismo	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Desarrollo del plan de mantenimiento	% Metas cumplidas	Asesoría de SSO	Sub Gerente de Ingeniería y Mantenimiento	$2.000,00		x	x	x					
Administración y ejecución de planes de mantenimiento	% Actividades del Plan realizadas	Simplificar el Proceso	Sub Gerente de Ingeniería y Mantenimiento	$0,00		x							
Revisión de facturación - pago proveedores	% Facturas Pagadas	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Ingeniería y Mantenimiento	$0,00		x							

Gestión de requerimientos de mantenimiento	% Casos ingresados	Creación de un BPM	Sub Gerente de Ingeniería y Mantenimiento	$3.650,00		x	x	x	x	x	x		
PROCESOS	**INDICADOR**	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLES**	**PRESUPUESTO**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**
Atención de requerimientos de mantenimiento	% de mantenimientos realizados	Creación de un BPM	Sub Gerente de Ingeniería y Mantenimiento	$3.650,00		x	x	x	x	x	x		
Revisión de instalaciones físicas	% de Actividades realizadas	Creación de Check List	Especialista de Mantenimiento	$0,00		x	x						
Elaboración y formalización del contrato	% Contratos elaborados	Eliminación de actividades que no generan valor	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$0,00		x							
Mantenimiento y control de contratos	% Contratos renovados	Eliminación de actividades que no generan valor	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$0,00		x							
Compra y contratación de bienes y servicios	% Casos cerrados	Creación de un BPM	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$2.433,00		x	x	x	x	x	x		
Pago a proveedores	% Facturas Pagadas	Permisos para la revisión de pagos en sistema contable	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$500,00		x							
Gestión de requerimientos de compras menores	% Casos generados	Creación de un BPM	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$2.433,00		x	x	x	x	x	x		
Atención de requerimientos de compras menores	% Compras realizadas	Creación de un BPM	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$2.433,00		x	x	x	x	x	x		
Gestión de proveeduría	% Pedidos atendidos	Creación Intranet	Sub Gerente de Soporte	$0,00		x	x	x	x	x	x	x	x
Calificación de proveedores activos	% Proveedores calificados	Simplificar el Proceso	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$0,00		x							
Evaluación de proveedores activos	% Proveedores evaluados	Simplificar el Proceso	Sub Gerente de Contrataciones y Compras	$0,00		x							
Atención de reclamos usuarios	% de reclamos resueltos	Realizar lo mismo	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Envió de mensajería a agencias y sucursales	% Documentos entregados	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Envió mensajería ciudad	% Documentos entregados	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Envió mensajería interna	% Documentos entregados	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Envió mensajería internacional	% Documentos entregados	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Clasificación de mensajería interna y valija	% Documentos clasificados	Simplificar el Proceso	Ejecutivo de Soporte	$0,00		x							
Emisión de tickets de aéreos y transporte terrestre	% Requerimientos atendidos	Creación de un BPM	Ejecutivo de Soporte	$3.650,00		x	x	x	x	x	x		
Reserva de hospedajes	% Requerimientos atendidos	Creación de un BPM	Ejecutivo de Soporte	$3.650,00		x	x	x	x	x	x		
TOTAL				$56.399,00									

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

5.4 COSTO BENEFICIO

Tabla 50: Análisis de Indicadores del Banco Comunitario

Sub Proceso	Tiempo (Min)	Valor Por Proceso	Frecuencia al mes	Cant. Personas	Valor	Observación
Ingreso de activos fijos	2030	$21,19	15	1	$317,85	Promedio 15 Facturas al mes.
Movilización de activos fijos	80	$15,47	40	1	$618,80	Promedio 40 requerimientos al mes.
Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)	80	$17,05	1	1	$17,05	Una vez al Final del Mes.
Administración de archivo pasivo (destrucción)	220	$40,33	1	1	$40,33	Una vez al Final del Mes.
Archivo documentos de clientes	55	$9,93	40	1	$397,20	Una caja diaria con 20 documentos diarios.
Implementación de estrategias	270	$412,27	0,08	1	$32,98	Una vez al Año.
Gestión de documentos	112	$18,22	4	6	$437,28	Promedio 4 consultas al mes
Desarrollo del plan de mantenimiento	170	$19,78	0,08	1	$1,58	Una vez al Año.
Administración y ejecución de planes de mantenimiento	130	$15,37	5	4	$307,40	Cinco Mantenimientos Preventivos al Mes
Gestión de requerimientos de mantenimiento	170	$19,53	30	4	$2.343,60	Promedio 30 casos mensuales
Elaboración y formalización del contrato	285	$459,99	2	1	$919,98	Promedio 2 contratos mensuales
Mantenimiento y control de contratos	80	$9,30	4	1	$37,20	Promedio 4 contratos mensuales
Calificación proveedores activos	145	$65,59	6	1	$393,54	Promedio 6 proveedores mensuales
Compra y contratación de bienes y servicios	195	$312,86	45	1	$14.078,70	Promedio 45 casos mensuales
Evaluación de proveedores activos	95	$9,83	4	1	$39,32	Promedio 4 proveedores evaluados mensuales
Pago a proveedores	40	$7,23	135	1	$976,05	Promedio 135 facturas mensuales.
Atención de reclamos usuarios	50	$3,87	10	6	$232,20	Promedio 10 reclamos mensuales
Envió de mensajería a agencias y sucursales	85	$7,14	160	6	$6.854,40	Ocho veces al día al mes 160 veces
Envió mensajería ciudad	75	$6,72	40	6	$1.612,80	Dos veces Mañana y tarde, 40 veces al mes
Envió mensajería interna	60	$5,04	160	10	$8.064,00	Ocho veces al día y 160 al mes
Envió mensajería internacional	30	$2,52	4	6	$60,48	Cuatro veces al mes
Gestión de proveeduría	125	$14,54	2	1	$29,08	Dos veces al mes
Control de pago de arriendos	60	$6,97	20	1	$139,40	Todos los días
Control de pago de servicios básicos	160	$10,96	20	1	$219,20	Todos los días
Emisión de tickets de aéreos y transporte terrestre	160	$10,96	50	1	$548,00	Promedio de 50 viajes al mes
Reserva de hospedajes	160	$10,96 $ 1,533.66	50	1	$548,00 $ 39,266.42	Promedio de 50 viajes al mes

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Wilman Vanegas

% Ahorro = Beneficios Anuales / Inversión Total

% Ahorro = ($1,533.66 / $56,399) x 100

% Ahorro = 2,71 %

Realizar la inversión generaría disminución en tiempos, más productividad del proceso. Las mejoras tecnológicas conllevan la compra de Software que se amortizará. Se puede ver que la recuperación de la inversión es el 2.71% del total.

La realización más eficaz y eficiente de los procesos por medio de la mejora posibilitará un mejor funcionamiento e imagen del banco ante sus clientes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Según datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema bancario registra sólidos indicadores de solvencia patrimonial, liquidez, ingreso de capitales y ganancias. Estas instituciones concentraron el 62,29% de las utilidades del sistema financiero durante el 2014.

- Banco Comunitario, de acuerdo a la estimación de sus activos, es considerado el cuarto banco en importancia del país, ya que cuenta con una efectiva gestión administrativa-financiera, que le ha permitido superar sus propias expectativas.

- Del análisis realizado al entorno de la Banca en el país, se pudo determinar que actualmente existe gran solidez en el sistema financiero, por lo que el Banco Comunitario debe mantener su expectativa de crecimiento, para seguirse consolidando como uno de los grupos más fuertes en el sistema bancario.

- El análisis interno del área administrativa, pudo establecer que esta área abarca aproximadamente el 20% de los procesos del Banco Comunitario, siendo una de las áreas más extensas del Banco Comunitario y principal soporte de la institución, por lo que continuamente debe realizar la mejora de sus procesos.

- La presente investigación aplicó diferentes técnicas para el levantamiento de procesos como: análisis PEST, análisis de tiempo costo, análisis de los problemas del área, espina de pescado (ISHIKAWA), técnica de interrogatorio (qué, dónde, cuándo, quién y cómo), donde se pudo establecer la situación de los procesos actuales y los requerimientos de mejora e inclusión de nuevos procesos.

- Bajo la metodología utilizada en la presente investigación, se pudo diseñar una propuesta de tablero de control, para la toma de decisiones del área administrativa, con su respectivo plan de implementación.

6.2 RECOMENDACIONES

- La eficiente gestión administrativa y financiera del Banco Comunitario, le ha permitido consolidarse frente a la sociedad, por lo que se debería establecerse estrategias de aprovechamiento de esta gran fortaleza.

- Se recomienda implementar la actual propuesta, debido a que los procesos de mejora le permiten a las instituciones volverse más competitivas.

- El tablero de control es una herramienta para realizar un seguimiento efectivo y continuo de los objetivos establecidos, por lo que se recomienda su implementación, para que contribuya de manera significativa al incremento de los índices de eficiencia del área administrativa.

- Se recomienda usar la norma ISO 9001 que puede ayudar a mejorar el control en los procesos e instituir la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

1. Achell, J. (2009). *Análisis Teórico del PMBOK.* Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Web de Juan Felipe Pons: http://www.juanfelipepons.com/wp-content/uploads/pmbok.pdf

2. Banco Comunitario. (2012). *Intranet "Banco Comunitario"*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de Intranet de "Banco Comunitario": www.intranet-"BancoComunitario".com

3. Campo, J. (2004). *Gestion Por Procesos.* Barcelona: Junta de Castilla y León.

4. Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Santiago de Chile: Evolution S.A.

5. David, F. (2003). *Administración Estratégica.* Mexico DF: Pearson.

6. Fernandez, J. (2008). *Layout*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Web de Slideshare: http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/layout-presentation-766677

7. Fleitman, J. (2010). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad.* México: CIEMSA.

8. Gómez, I. (2009). *Calidad y Gestión Empresarial*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Web de Heder Consultores: http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/mejora-continua-principios-iso-9001.html

9. Grupo Financiero "Comunitario". (2013). *"Banco Comunitario"*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Sitio de "Banco Cominitario": http://www."BancoComunitario".com/"GFC"Net/inis_vimi_101.html

10. Grupo Financiero Comunitario. (2014). *Información Institucional*. Obtenido de https://www.produbanco.com/GFPNet/

11. León, P. (2005). *Unidad de Evaluación de la Calidad.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Sitio Web de Unidad de Evaluación de la Calidad: http://qualitas.usal.es/PDF%5C32fef1b6582babd954d5611ed5bbef7c.pdf

12. Levine David M, Krehbiel Timothy, Berensin Mark. (2006). *Estadistica para Administración.* Mexico DF: Pearson.

13. Marval, R. (2009). *Análisis FODA*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de Web de Scribd: http://es.scribd.com/doc/17603952/Analisis-FODA

14. Poderes Inteligencia Política. (2014). *Poderes Inteligencia Política*. Obtenido de http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador/

15. Project Management Institute-PMI. (2008). *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge Pmbok.* USA: PMI.

16. Secretaria Central de ISO. (2008). *Normativa Internacional ISO 9001-2008.* Suiza: ISO.

17. Slideshare. (2010). *Matrices Estrategicas*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Web de: http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas

18. Taha, H. (2004). *Investigación de Operaciones.* Mexico DF: Pearson.

19. Universidad Nacional de Cuyo, Centro Universitario de Mendoza. (2010). *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de Web de Scielo: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext

20. Vogel, M. (2013). *Tablero de Comando Integral*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Web de http://www.tablerodecomando.com.ar/qestablero.asp

21. WordReference. (2008). *WordReference*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Web de Word Reference: http://www.wordreference.com/DEFINICION/

ANEXOS

ANEXO "A"

Proceso administración de archivos

Administración de archivo pasivo (pagos por servicios) (AR 01):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con la recepción de la factura y termina con el informe de cumplimiento de servicios prestados.</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="2">File Storage</td><td rowspan="2">Factura por servicios prestados</td><td rowspan="2">Revisión de cantidades y precios</td><td rowspan="2">Informe de servicios prestados</td><td>Subgerente de Soporte</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de Bodega</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Facturas
• Informe de servicios prestados</td><td>• Porcentaje de satisfacción de servicios prestados</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema a través de la web
• Sistema de pagos y contable prometeus</td></tr>
</table>

Tabla 1: Caracterización de procesos administración de archivo pasivo (pago por servicios)
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Administración de archivo pasivo (destrucción) (AR 02):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con informe para inicio de destrucción archivo pasivo y termina con baja de información en sistema</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Subgerentes Zonales</td><td rowspan="3">Informe de documento para la destrucción.</td><td rowspan="3">Destrucción de la información</td><td rowspan="3">Baja de información en el sistema</td><td>Subgerentes Zonales</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de bodega</td></tr>
<tr><td>Asistente de bodega</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Solicitud de baja de documentos
• Informe de cremación</td><td>• Porcentaje de archivo destruido
• Reportes sistema</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de administración de archivo (Prometeus)
• Página web del proveedor</td></tr>
</table>

Tabla 2: Caracterización de procesos administración de archivo pasivo (destrucción)
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Archivo de documentos de clientes (AR 03):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con la entrega de sobres que contienen documentos del cliente, termina con la asignación y archivado de la información				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Agencias	Documentos del cliente	Archivo de documentos	Información archivada en lugares asignados	Ejecutivo 3 de digitalización

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Formularios de entrega de documentos e información del cliente	• Porcentaje de nueva documentación • Reportes sistema	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia Soporte	• Computador • Sistema de administración de archivo (Prometeus) • Página web del proveedor

Tabla 3: Caracterización de procesos archivo de documentos de clientes
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Implementación de estrategias (AR 04):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con la solicitud de reunión para la implementación de estrategia y termina con políticas de administración eficaz de archivos				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Área Administrativo	Estrategias de uso de archivo	Implementación de estrategias de uso de archivo	Gestión eficaz de documentos	Comité para implementación de estrategias Subgerentes zonales

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Acta de la reunión. • Estrategias	• Índices de eficacia de administración de archivos	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia Soporte	• Computador • Sistema de administración de archivo (Prometeus)

Tabla 4: Caracterización de procesos implementación de estrategias
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Gestión de documentos (AR 05):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con solicitud de consulta de información y termina con la revisión de la información por el usuarios				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Funcionario requiere consulta de información	Requerimiento consulta de información	Transporte de documentación	Documentación para consulta de usuario	Subgerentes Zonales Ejecutivo de bodega
Documentos	**Indicadores**	**Cargos**		**Recursos**
• Reportes sistema de gestión documental	• Porcentajes de consultas • Reportes sistema	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de Soporte		• Computador • Sistema de gestión documental (Prometeus)

Tabla 5: Caracterización de procesos gestión de documentos
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Proceso administración del sistema de mantenimiento

Desarrollo del plan de mantenimiento (IM 01):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia identificación de equipos críticos y termina con el plan de mantenimiento anual				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Gerente Administrativo	Pedido de PMA	Realización de cronograma de trabajos de equipos críticos	Cronograma (PMA)	Especialista de mantenimiento Sub Gerente de mantenimiento
Documentos	**Indicadores**	**Cargos**		**Recursos**
• Plan de mantenimiento	• Cantidad de Equipos críticos	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de Ingeniería y mantenimiento		• Computador • Sistema de seguimiento de planes de mantenimiento

Tabla 6: Caracterización de procesos desarrollo de planes de mantenimiento
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Administración y ejecución de planes de mantenimiento (IM 02):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con la planificación de actividades de mantenimiento y termina con informes de cumplimiento de mantenimientos programados</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Planes de mantenimiento</td><td rowspan="2">Cronograma de actividades mantenimiento</td><td rowspan="2">Ejecución del plan de mantenimiento</td><td rowspan="2">Informes de cumplimiento del PMA</td><td>Ejecutivo de mantenimiento</td></tr>
<tr><td>Sub Gerente de Mantenimiento</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Plan de mantenimiento.
• Informe de trabajos realizados.</td><td>• Porcentaje de cumplimiento.</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia Soporte de Mantenimiento</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de seguimiento de planes de mantenimiento</td></tr>
</table>

Tabla 7: Caracterización de procesos administración y ejecución de planes de mantenimiento
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Gestión de atención de requerimientos de mantenimiento (IM 03):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con solicitud de mantenimiento y termina con el cierre del caso generado por el especialista.</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Funcionario del Banco</td><td rowspan="3">Solicitud de mantenimiento</td><td rowspan="3">Ejecución de trabajos de mantenimiento</td><td rowspan="3">Confirmación y cierre del caso por el usuario que lo solicito</td><td>Sub gerente de mantenimiento</td></tr>
<tr><td>Especialista de Mantenimiento</td></tr>
<tr><td>Empresa proveedora de servicios de mantenimiento</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Solicitud de Mantenimiento
• Orden de trabajo
• Acta de entrega recepción del trabajo
• Aprobación de los trabajos por jefatura
• Cotizaciones</td><td>• Reportes de cumplimiento</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia Ingeniería y Mantenimiento</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de seguimiento de planes de mantenimiento</td></tr>
</table>

Tabla 8: Caracterización de procesos gestión de atención de requerimientos de mantenimiento
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Proceso administración de contratos de activos

Elaboración y formalización del contrato (CC 01):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con licitación de proveedores y termina con registro de contrato en el sistema</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Área solicitante</td><td rowspan="5">Solicitud de elaboración de Contrato</td><td rowspan="5">Gestión de contratos</td><td rowspan="5">Registro de contrato en sistema</td><td>Comisión de contrataciones y compras</td></tr>
<tr><td>Área solicitante</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de Compras</td></tr>
<tr><td>Sub gerente de contrataciones y compras</td></tr>
<tr><td>Empresas proveedoras</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th colspan="2">Cargos</th><th>Recursos</th></tr>
<tr><td>• Documentos habilitantes proveedores
• Solicitud compra bienes y servicios</td><td>• Porcentaje de proveedores habilitados</td><td colspan="2">• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Contrataciones y Compras</td><td>• Computador
• Sistema de administración de proveedores (Share Point)</td></tr>
</table>

Tabla 9: Caracterización de procesos elaboración y formalización del contrato
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Mantenimiento y control de contrato (CC 02):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con análisis de condiciones de contrato (Por Vencer) y termina con registro de contrato en el sistema (Finalizado o Renovado)</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Administrador del Contrato</td><td rowspan="3">Solicitud de renovación o terminación.</td><td rowspan="3">Control y mantenimiento de contratos</td><td rowspan="3">Registro de contrato con nuevo status en el sistema</td><td>Administrador del contrato</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de Contrataciones y Compras</td></tr>
<tr><td>Asistente de Contrataciones y Compras</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Documentos habilitantes proveedores
• Solicitud de renovación de servicios</td><td>• Porcentaje de contratos renovados</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia Contrataciones y Compras</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de administración de proveedores (Share Point)</td></tr>
</table>

Tabla 10: Caracterización de procesos mantenimiento y control de contratos
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Calificación de proveedores activos (CC 03):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con licitación de proveedores y termina con registro de proveedores calificados</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Perona jurídica</td><td rowspan="3">Datos de proveedores</td><td rowspan="3">Calificación de proveedores</td><td rowspan="3">Informe de proveedores calificados</td><td>Proveedores</td></tr>
<tr><td>Sub Gerente de Contrataciones y Compras</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de Contrataciones y Compras</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th>Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Documentos habilitantes proveedores</td><td>• Porcentaje de proveedores calificados</td><td>• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Contrataciones y compras</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de administración de proveedores (Share Point)</td></tr>
</table>

Tabla 11: Caracterización de procesos calificación de proveedores activos
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Compra y contratación de bienes y servicios (CC04):

MISIÓN	UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.	Administración y Seguridad

LÍMITES				
El proceso inicia con licitación de proveedores y termina con contrato de adquisición de bienes y servicios				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Solicitud de compra de bienes y servicios	Licitación de proveedores	Gestión de adquisición de bienes y servicios	Adquisición de bienes y servicios	Área requiere bien o servicio Subgerente de compras Ejecutivo de control interno Gerente administrativo

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Documentos habilitantes proveedores • Contratos	• Porcentaje de compras realizadas a tiempo.	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia Contrataciones y compras	• Computador • Sistema de administración de proveedores (Share Point) • Sistema contable y de pagos (Prometeus)

Tabla 12: Caracterización de procesos compra y contratación de bienes y servicios
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Evaluación de proveedores activos (CC 05):

MISIÓN	UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.	Administración y Seguridad

LÍMITES				
El proceso inicia con la solicitud de proveedores y termina con documentos de evaluación				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Contrataciones y Compras	Solicitud de evaluación de proveedores	Evaluación de proveedores	Informe de evaluación de proveedores	Ejecutivo de Contrataciones y Compras Administrador de contratos

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Documentos habilitantes proveedores	• Porcentaje de proveedores habilitados	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de Contrataciones y Compras	• Computador • Sistema de administración de proveedores (Share Point)

Tabla 13: Caracterización de procesos evaluación de proveedores activos
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Pago de proveedores (CC 06):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con solicitud de pago a proveedores y termina con pago a proveedores				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Áreas Facturas	Facturas	Gestión de pago	Pago de proveedores	Asistente de Contrataciones y Compras

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Documentos habilitantes proveedores • Contratos • Facturas	• Porcentaje de facturas pagadas	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de Contrataciones y Compras	• Computador • Sistema contable y de pagos (Prometeus)

Tabla 14: Caracterización de procesos pago de proveedores
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Proceso gestión de mensajería interna y valija

Atención de reclamo de usuarios (PM 01):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con solicitud de reclamo de usuarios y termina atención de reclamo				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Usuarios	Solicitud de reclamo	Gestión de reclamos de usuario	Atención e información del reclamo	Ejecutivo de mensajería Pool de mensajeros

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Correo electrónico de reclamo de información en línea	• Índices de atención de reclamos	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de • Soporte	• Computador • Sistema de administración de mensajería

Tabla 15: Caracterización de procesos atención de reclamos de usuarios
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Envío de mensajería a agencias y sucursales (PM 02):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con clasificación de mensajería para envío y termina entrega de mensajería</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Áreas que requieren mensajería</td><td rowspan="3">Clasificación de mensajería y valijas</td><td rowspan="3">Traslado de mensajería y valijas por proveedor</td><td rowspan="3">Entrega de mensajería y valijas</td><td>Asistente pool de mensajeros</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de mensajería</td></tr>
<tr><td>Pool de mensajeros</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th colspan="2">Cargos</th><th>Recursos</th></tr>
<tr><td>• Guía de remisión</td><td>• Informe de remisión de mensajería</td><td colspan="2">• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia Administrativa
• Subgerencia Soporte</td><td>• Computador
• Sistema de administración de mensajería</td></tr>
</table>

Tabla 16: Caracterización de procesos envío de mensajería a agencias y sucursales
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Envío de mensajería a ciudad (PM 03):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con clasificación de mensajería para envío y termina entrega de mensajería</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Áreas que requieren mensajería</td><td rowspan="3">Clasificación de mensajería y valijas</td><td rowspan="3">Planificación y traslado de mensajería y valijas</td><td rowspan="3">Entrega de mensajería y valijas</td><td>Asistente pool de mensajeros</td></tr>
<tr><td>Ejecutivo de mensajería</td></tr>
<tr><td>Servicio de mensajería Urbano</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th colspan="2">Cargos</th><th>Recursos</th></tr>
<tr><td>• Guía de remisión</td><td>• Informe de remisión de mensajería</td><td colspan="2">• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td>• Computador
• Sistema de administración de mensajería</td></tr>
</table>

Tabla 17: Caracterización de procesos envío de mensajería a ciudad
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Envío de mensajería interna (PM 04):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con clasificación de mensajería para envío y termina entrega de mensajería				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Áreas que requieren mensajería	Clasificación de mensajería y valijas	Gestión interna de mensajería y valijas	Entrega de mensajería y valijas	Usuario Asistente Pool Mensajeros

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Guía de remisión	• Informe de remisión de mensajería	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de Soporte	• Computador • Sistema de administración de mensajería

Tabla 18: Caracterización de procesos envío de mensajería interna
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Envío de mensajería internacional (PM 05):

MISIÓN				UNIDAD
Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.				Administración y Seguridad
LÍMITES				
El proceso inicia con clasificación de mensajería para envío y termina entrega de mensajería				
Proveedor	**Entrada**	**Proceso**	**Salida**	**Usuarios**
Casillero que requiere mensajería internacional	Recepción y clasificación de mensajería y valijas para el traslado internacional	Gestión para el traslado internacional de la mensajería y valijas	Entrega de mensajería y valijas para traslado internacional	Usuario Ejecutivo de mensajería Servicio de mensajería DHL

Documentos	Indicadores	Cargos	Recursos
• Guía de remisión	• Informe de remisión de mensajería	• Vicepresidencia de Administración y Seguridad • Gerencia Administrativa • Subgerencia de Soporte	• Computador • Sistema de administración de mensajería

Tabla 19: Caracterización de procesos envío de mensajería internacional
Fuente: Base documental en aplicativo "Aris"

Proceso administración de proveeduría

Gestión de proveeduría (AP 01):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con áreas que requieren proveeduria, termina atención de pedidos de proveeduría</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Áreas que requieren proveeduría</td><td rowspan="3">Solicitud de proveeduría</td><td rowspan="3">Gestión de proveeduría</td><td rowspan="3">Atención pedidos de proveeduría</td><td>Ejecutivo de proveeduría</td></tr>
<tr><td>Asistente de bodega</td></tr>
<tr><td>Solicitante</td></tr>
<tr><th colspan="2">Documentos</th><th>Indicadores</th><th colspan="2">Cargos</th><th>Recursos</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Solicitud de proveeduría
• Contratos
• Facturas</td><td>• Índices de atención de proveeduría</td><td colspan="2">• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td>• Computador
• Sistema de proveeduría</td></tr>
</table>

Tabla 20: Caracterización de procesos gestión de proveeduría
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Proceso gestión de soporte

Control de pago de arriendos y servicios básicos (GS 01 – GS 02):

<table>
<tr><th colspan="4">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="4">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="5">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="5">El proceso inicia con revisión de contratos y facturas, termina con el pago de contratos y facturas</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th>Usuarios</th></tr>
<tr><td>Arrendatario / Empresas Publicas</td><td>Facturas de pago de arriendo y recibos de pago de servicios básicos</td><td>Gestión de pago de arriendos y servicios básicos</td><td>Facturas y recibos pagados</td><td>Ejecutivo de soporte</td></tr>
<tr><th colspan="2">Documentos</th><th>Indicadores</th><th colspan="2">Cargos</th><th>Recursos</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Contratos
• Facturas</td><td>• Registro de pagos y facturas</td><td colspan="2">• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td>• Computador
• Sistema de control de pagos y contable (Prometeus)</td></tr>
</table>

Tabla 21: Caracterización de procesos control de pago de arriendos y servicios básicos
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Gestión de viajes y hospedajes (GS 03 – GS 04):

<table>
<tr><th colspan="5">MISIÓN</th><th>UNIDAD</th></tr>
<tr><td colspan="5">Ser una área de soporte para Banco Comunitario y Subsidiarias, la cual garantice una adecuada infraestructura física y de sus activos, provisión de bienes y servicios, con la finalidad de apoyar a la consecución de los objetivos institucionales entregando servicios de calidad con la oportunidad y eficacia en tiempo y costos.</td><td>Administración y Seguridad</td></tr>
<tr><th colspan="6">LÍMITES</th></tr>
<tr><td colspan="6">El proceso inicia con solicitud de viaje y termina documentos habilitantes de viaje</td></tr>
<tr><th>Proveedor</th><th>Entrada</th><th>Proceso</th><th>Salida</th><th colspan="2">Usuarios</th></tr>
<tr><td>Usuario que requiere viaje u hospedaje</td><td>Solicitud de viaje u Hospedaje</td><td>Gestión de viajes u Hospedaje</td><td>Documentos habilitantes de viaje u Hospedaje</td><td colspan="2">Ejecutivo de viajes</td></tr>
<tr><th>Documentos</th><th>Indicadores</th><th colspan="2">Cargos</th><th colspan="2">Recursos</th></tr>
<tr><td>• Facturas
• Pasajes
• Reserva.</td><td>• Índices de eficacia en atención de solicitudes de viaje u Hospedajes</td><td colspan="2">• Vicepresidencia de Administración y Seguridad
• Gerencia Administrativa
• Subgerencia de Soporte</td><td colspan="2">• Computador
• Sistema de control de pagos
• Sistema contable</td></tr>
</table>

Tabla 22: Caracterización de procesos gestión de viajes
Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

ANEXO B

Proceso administración de activos fijos

Ingreso de activos fijos (AF 01):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?				¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe copia de factura de proveedor	10 min	2,33	Factura remitida por pagaduría					X		Subgerente Administrativo Soporte	R	Recibe Ejecutivo Reduce 8 horas
2.	Verifica requisitos de activación	15 min	3,49	Análisis de contenido factura							Actividad realizada correctamente		
3.	Espera factura cumpla requisitos	48 hrs		Espera (demora)			X				Alto tiempo de espera	R	Realiza ejecutivo reducir tiempo a 8 horas
4.	Verifica requisitos de activación	15 min	2,71	Análisis de contenido factura							Actividad realizada correctamente		
5.	Espera factura cumpla requisitos	48 hrs		Espera (demora)						X	Alto tiempo de espera	S	Automatiza y Reducir tiempo a 8 horas
6.	Corre procesos de cierre	10 min	1,81	Sistema Spyral						X	Programa de inventarios	S	La actividad debe ser automática
7.	Archiva documentación de activación	10 min	1,81	Sistema de archivo				X			Archivo institucional	Co	Combinar con reporte
8.	Emite reporte	10 min	1,81	Sistema Spyral				X			Programa de inventarios	Co	Combinar con archivo Reduce tiempo 6 horas
9.	Regulariza diferencia de activos en sistema	10 min	1,81	Sistema contable							Actividad realizada correctamente		
10.	Verifica diferencia de activos en sistema	15 min	2,71	Sistema Spyral							Actividad realizada correctamente		
11.	Regulariza diferencia verificada de activos en sistema	15 min	2,71	Sistema Spyral							Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Movilización de activos fijos (AF 02):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe solicitud de movimiento	5 min	1,90	Diferentes dependencias											Actividad realizada correctamente		
2.	Elabora acta de movilización	15 min	2,71	Documento de movimiento											Actividad realizada correctamente		
3.	Mover activos según requerimiento	30 min	5,43	Requerimiento dependencias											Actividad realizada correctamente		
4.	Firmar actas de recepción de equipos	10 min	1,81	Acta entrega-recepción											Actividad realizada correctamente		
5.	Actualiza movilización de activos en sistema	10 min	1,81	Sistema de inventarios										X	Ejecutivo de soporte	S	Se debe automatizar
6.	Corre procesos de transferencia de activos	10 min	1,81	Sistema de inventarios										X	Ejecutivo de soporte	S	La actividad debería ser automática, reduce tiempo 8 horas.

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Subproceso administración de archivos

Administración de archivo pasivo (pago por servicios) (AR 01):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?							
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**IDEA MEJORA**	
1.	Recibe facturas por pago de servicios del mes	5 min	1,16	Pagaduría									X		Subgerente Soporte	R	Por Ejecutivo de Bodega Reduce tiempo 8 horas
2.	Revisar cantidades y precios	15 min	2,71	Revisión contenido factura							X				Subgerente de Soporte	R	Con la Primera y Realice Ej Bodega
3.	Certificar valores y precios	10 min	2,33	Verificación de cumplimiento											Actividad realizada correctamente		
4.	Enviar factura para pago	5 min	1,16	Pagaduría											Actividad realizada correctamente		
5.	Elaborar información detallada del servicio prestado	30 min	6,98	Informe de cumplimiento								X			Descripción del servicio	Co	Archivar
6.	Archivar información del servicio prestado	15 min	2,71	Archivo documental									X		Archivo central	R	Ejecutivo de Bodega

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Administración de archivo pasivo (destrucción) (AR 02):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	⊃	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Prepara archivos para destrucción	30 min	6,98	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		
2.	Autoriza la baja de la información	10 min	2,33	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		
3.	Coordinar cremación con proveedores	30 min	6,98	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		
4.	Coordinar cremación con auditoría	30 min	6,98	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		
5.	Enviar archivos a bodega para destrucción	30 min	6,98	Políticas de archivo										X	Proceso engorroso	S	Envió directo a bodega sin pasar por sub gerencia
6.	Recibe archivos para destrucción (Digitalización)	15 min	3,10	Políticas de archivo								X			Se podría destruir y reciclar	Co	Se podría combinar con enviar, reduce tiempo
7.	Crema información	60 min	3,88	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		
8.	Actualiza base de datos	15 min	3,10	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Administración de documentos de clientes (AR 03):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe documentos	15 min	2,71	Políticas de archivo											Actividad realizada correctamente		
2.	Abre una caja de archivo en sistema	5 min	0,90	Caja virtual										X	Sistema de archivo	S	Esta actividad debe ser automática
3.	Registra los códigos de barra de los sobres en la caja de archivo	5 min	0,90	Sistema de archivo											Actividad realizada correctamente		
4.	Cierra la caja de archivo en sistema	5 min	0,90	Sistema de archivo											Actividad realizada correctamente		
5.	Ingresa en el aplicativo el lugar físico donde se colocará el archivo	10 min	1,81	Archivo Central											Actividad realizada correctamente		
6.	Archiva en el lugar físico asignado	15 min	2,71	Archivo Central											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Implementación de estrategias (AR 04):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Definir parámetros de almacenamiento y consulta de información (Plan)	60 min	366,90	Plan de ejecución administrativa								X			Comité para implementación de estrategias	Co	Se podría combinar con revisar
2.	Revisar estado de documentos por estado de permanencia en archivos	60 min	13,96	Plan de ejecución administrativa									X		Subgerente Administrativo Sucursales	R	Ejecutivo de Bodega
3.	Planificar cremación de documentos	30 min	6,98	Plan de ejecución administrativa											Actividad realizada correctamente		
4.	Evaluar número de cajas requeridas	15 min	3,49	Plan de ejecución administrativa										X	Requerimiento mediante proyección	S	Automatizar
5.	Establecer plan de abastecimiento de materiales	30 min	6,98	Plan de ejecución administrativa											Actividad realizada correctamente		
6.	Planificar logísticas agencias, oficinas administrativas, bodega	30min	6,98	Plan de ejecución administrativa									X		En coordinación con agencias	R	Coordinar con encargados únicamente
7.	Ejecutar plan de gestión de archivos	30min	6,98	Plan de ejecución administrativa											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Gestión de documentos (AR 05):

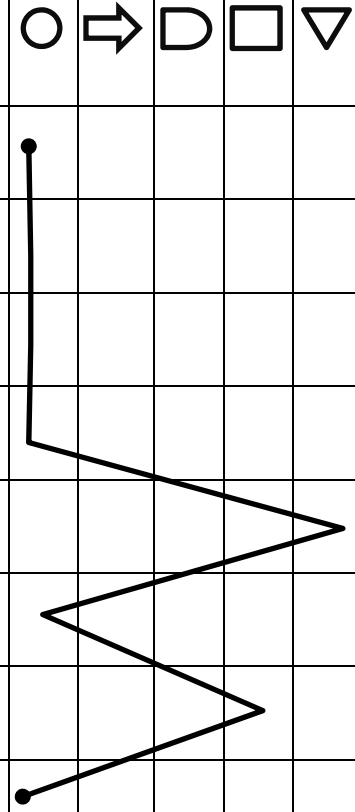
¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Revisa solicitud consulta archivo central	15 min	3,49	Correo electrónico											Actividad realizada correctamente		
2.	Genera requerimiento con número de cajas a transportar	30 min	6,98	Sistema de archivo								X			Código establecido	Co	Combinar con Informa y archiva
3.	Informa al usuario para que retire documentación	15 min	3,49	Coordinación con cliente											Actividad realizada correctamente		
4.	Espera de 4 días para revisión documentación	4 ds		Demora										X	Tiempo dispuesto para revisión	S	Se debería establecer un plazo máximo de 48 horas
5.	Informa a bodega archivo de documentación	5 min	1,16	Correo electrónico								X			Archivos compartidos	Co	Combinar con archiva
6.	Archiva documentación	15 min	3,10	Archivo Central								X			Reposición de archivo	Co	Combinar con informa, reduce tiempo 20 horas

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Subproceso administración del sistema de mantenimiento

Administración y ejecución de planes de mantenimiento (IM 02):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?				¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Coordinar permiso para ingreso de proveedores	30 min	3,10	Sistema de seguridad					X		Ejecutivo de Mantenimiento	R	Ejecutivo de Seguridad
2.	Realizar seguimiento de la ejecución de trabajos de mantenimiento	30 min	3,10	Supervisión directa				X			Determinación de resultados con proveedor	Co	Combinar actividad con ingreso
3.	Recibe reporte y facturas del servicio prestado	15 min	1,55	Proveedor				X			Emite documentos de cumplimiento	Co	Combinar actividad con revisa
4.	Revisa reportes de mantenimiento	15 min	1,55	Especialista			X				Ejecuta verificación física	Co	Combinar actividad con recibe
5.	Archiva reportes de mantenimiento	5 min	0,52	Sistema de archivo				X			Esta bien el proceso	Co	Combinar actividad con archiva
6.	Registra la ejecución en el plan de mantenimiento	10 min	1,03	Sistema				X			Programa de seguimiento	Co	Combinar actividad con revisa
7.	Revisa factura	15 min	2,71	Pagaduría				X			Ejecutivo administrativo propiedades	Co	Combinar actividad con registra
8.	Registra factura en control de pagos	10 min	1,81	Sistema				X			Sistema contable	Co	Combinar actividad con revisa



Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

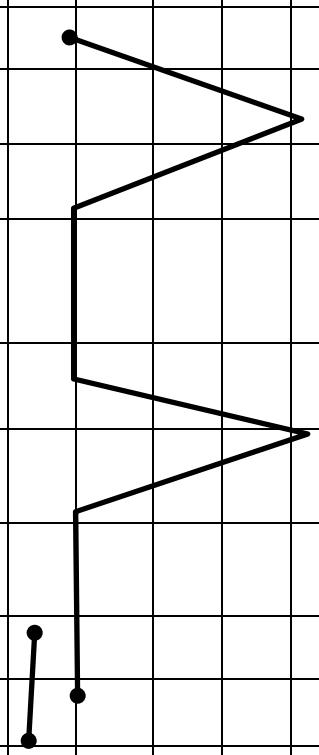
Desarrollo del plan de mantenimiento (IM 01):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	⊐	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Programa plan de mantenimiento	30 min	3,49	Cronograma de actividades											Actividad realizada correctamente		
2.	Contacta a proveedor para realización de trabajos	10 min	1,16	Proveedor								X			Coordinación directa	Co	Combinar actividad con gestiona
3.	Genera orden de trabajo	10 min	1,16	Inicio de actividades											Actividad realizada correctamente		
4.	Gestiona permiso de ingreso de proveedores	15 min	1,75	Sistema de seguridad									X		Ingreso por seguridad	Co	Combinar la actividad con contacta
5.	Supervisa actividades de mantenimiento de proveedor.	30 min	3,49	Supervisión directa											Actividad realizada correctamente		
6.	Analiza informe de proveedor	15 min	1,75	Emite resultados											Actividad realizada correctamente		
7.	Gestiona orden de trabajo adicional y permisos	15 min	1,75	Cuando exista requerimiento						X					Cuando no se ha cumplido el trabajo	E	Actividad repetitiva
8.	Inspecciona actividades de proveedor	30 min	3,49	Supervisión directa								X			Supervisión directa	Co	Actividad que se puede realizar en supervisa
9.	Recibe factura de proveedor	5 min	0,58	Proveedor								X			Documentos generados por proveedor	Co	Combinar la actividad con genera
10.	Genera orden de pago	10 min	1,16	Pago a proveedor								X			Pagaduría	Co	Combinar la actividad con recibe

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Gestión de atención de requerimientos de mantenimiento (IM 03):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?				¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe solicitudes de mantenimiento	5 min	0,52	Correo electrónico							Actividad realizada correctamente		
2.	Revisa requerimiento y asigna especialista	15 min	1,55	Análisis técnico		X					Asignación de especialista de acuerdo a requerimiento	E	Eliminar actividad
3.	Inspecciona área requiere mantenimiento	30 min	3,49	Análisis físico				X			Asignación de especialista de acuerdo a requerimiento	Co	Incluir asignación especialista
4.	Contacta a proveedor para que realice actividades de mantenimiento	15 min	1,75	Proveedor de servicios							Actividad realizada correctamente		
5.	Supervisa actividades de mantenimiento	30 min	3,49	Supervisión física				X			Especialista	Co	Combinar con analiza
6.	Analiza informe de proveedor	15 min	1,75	Verifica cumplimiento				X			Ninguna	Co	Combinar con supervisa
7.	Gestiona orden de trabajo adicional y permisos	15 min	1,75	Trabajo incompleto o deficiente		X					Calificación de proveedor	E	Actividad repetitiva
8.	Inspecciona actividades de proveedor	30 min	3,49	Supervisión física							Actividad realizada correctamente		
9.	Recibe factura de proveedor	5 min	0,58	Trámite pago servicio				X			Envío a pagaduría	Co	Combinar con genera
10.	Genera orden de pago	10 min	1,16	Sistema de pagos				X			Trámite pagaduría	Co	Combinar con recibe



Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Subproceso administración contratos de activos

Elaboración y formalización del contrato (CC 01):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Elabora contrato incluyendo los servicios y condiciones pactadas	60 min	156,69	Bajo normas legales											Actividad realizada correctamente		
2.	Confirma condiciones de contrato	30 min	54,30	Bajo normas técnicas								X			Vicepresidente Productividad	Co	Combinar con revisa
3.	Revisa condiciones de contrato	30 min	3,10	Bajo normas de aplicación								X			Administrador de Contratos	Co	Combinar con confirma
4.	Revisa contrato	30 min	54,30	Bajo normas legales						X					Vicepresidencia Legal	E	Actividad repetitiva
5.	Revisa y modifica legalmente condiciones de contrato	30 min	78,35	Bajo normas legales y técnicas											Actividad realizada correctamente		
6.	Coordina con proveedor condiciones del contrato	60 min	108,60	Revisión de cláusulas											Actividad realizada correctamente		
7.	Registra contrato en sistema	30 min	3,10	Mantener un control											Actividad realizada correctamente		
8.	Archiva contrato	15 min	1,55	Sistema de archivo											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Mantenimiento y control de contratos (CC 02):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Realiza el control y mantenimiento de contratos	15 min	1,55	Supervisa actividades de proveedores											Actividad realizada correctamente		
2.	Evalúa si se renueva contrato	30 min	3,10	Evalúa a proveedores								X			Conforme políticas internas	Co	Combinar con define
3.	Define condiciones de renovación de contrato	30 min	3,10	Califica a proveedores								X			Conforme políticas internas	Co	Combinar con evalúa
4.	Envía contrato al archivo	5 min	1,55	Sistema de archivo											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Calificación de proveedores activos (CC 03):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?			¿Y POR QUÉ?							IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Ingresa datos del proveedor al sistema	15 min	6,79	Conforme inscripción						Actividad realizada correctamente		
2.	Recibe documentos de proveedor para calificarse	5 min	2,26	Proveedor			X			Emite documentación ofreciendo bienes y servicios	Co	Combinar con revisa
3.	Revisa y actualiza datos del proveedor al sistema	30 min	13,57	Sistema de control			X			Compara datos en sistema	Co	Combina con recibe
4.	Califica a proveedor	30 min	13,57	Según parámetros establecidos						Actividad realizada correctamente		
5.	Reevalúa a proveedor	30 min	13,57	Según parámetros establecidos						Actividad realizada correctamente		
6.	Revisa y actualiza datos del proveedor al sistema	30 min	13,57	Mantener una base de datos						Actividad realizada correctamente		
7.	Envía documentación para archivo	5 min	2,26	Sistema de archivo						Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Compra y contratación de bienes y servicios (CC 04):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe solicitud de compra de bienes o servicios	5 min	1,16	Correo electrónico											Actividad realizada correctamente		
2.	Analiza solicitudes	30 min	6,98	Orden de prioridad											Actividad realizada correctamente		
3.	Convoca a proveedores	30 min	6,98	Proveedores calificados										X	Licitación	Co	Combinar con recibe
4.	Recibe cotizaciones	5 min	0,90	Cotización								X			Ejecutivo de Control Interno	Co	Combinar con convoca
5.	Revisa información de cotizaciones	60 min	27,93	De acuerdo a políticas											Actividad realizada correctamente		
6.	Analiza y resuelve contratación	60 min	248,22	Vicepresidentes del Banco											Actividad realizada correctamente		
7.	Envía para que se elabore contrato	5 min	20,69	Legal											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Evaluación de proveedores activos (CC 05):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe formato evaluación de proveedor	5 min	0,52	Formulario preestablecido											Actividad realizada correctamente		
2.	Evalúa proveedor	60 min	6,21	Conforme políticas internas											Actividad realizada correctamente		
3.	Registra información en la base de datos	15 min	1,55	Base de datos								X			Registro en sistema	Co	Combinar con habilitado
4.	Proveedor es habilitado en sistema	15 min	1,55	Control interno								X			Mantener un control interno	Co	Combinar con registra

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Pago de proveedores (CC 06):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe facturas de contratos	5 min	0,90	Emite proveedor											Actividad realizada correctamente		
2.	Revisa facturas que cumpla requisitos	30 min	5,43	Conforme normas internas											Actividad realizada correctamente		
3.	Envía factura a pagaduría para pago correspondiente	5 min	0,90	De acuerdo a cumplimiento											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Subproceso gestión de mensajería interna y valija

Atención de reclamo de usuarios (PM 01):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe solicitud de reclamo	5 min	0,39	Mediante correo electrónico											Actividad realizada correctamente		
2.	Analiza solicitud de reclamo	15 min	1,16	Establece requerimiento								X			Coordina requerimiento usuario	Co	Combinar con coordina
3.	Coordina con pool de mensajeros	15 min	1,16	Revisa información								X			Determina ubicación mensajería	Co	Combinar con analiza
4.	Atiende solicitud de reclamo	15 min	1,16	Coordina con usuario											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Envío de mensajería a agencias y sucursales (PM 02):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Prepara documentos según casillero	20 min	1,68	Clasifica conforme prioridad											Actividad realizada correctamente		
2.	Revisar localidad de destino de mensajería	15 min	1,26	Establece ruta								X			Establece ruta	Co	Combinar con clasificar
3.	Clasificar por zona de envío	15 min	1,26	Establece ruta								X			Este proceso es repetitivo	Co	Combinar con revisar
4.	Entregar a proveedor de servicio	10 min	0,84	Empresa proveedora											Actividad realizada correctamente		
5.	Recibir valija de proveedor de servicio	5 min	0,42	Agencia recibe mensajería								X			Ejecutivo de Servicios Canales	Co	Combinar con clasificar
6.	Clasificar para distribución interna	20 min	1,68	Mensajero interno								X			Ninguna	Co	Combinar con recibir

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Envío de mensajería a ciudad (PM 03):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Prepara documentos según casillero	20 min	1,68	El momento que ingresa											Actividad realizada correctamente		
2.	Clasificar de acuerdo a urgencia de solicitante	20 min	1,68	Orden de prioridad								X			Está bien el proceso	Co	Combinar con revisar
3.	Revisar localidad de destino de mensajería	20 min	1,26	Planificar rutas								X			Establecer la agencia	Co	Combinar con clasificar
4.	Verificar mensajería urgente	5 min	1,26	Orden de prioridad											Actividad realizada correctamente		
5.	Entregar a proveedor de servicio	10 min	0,84	Guía de despacho											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Envío de mensajería interna (PM 04):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Prepara documentos según casillero	10 min	0,84	De manera inmediata											Actividad realizada correctamente		
2.	Clasifica de acuerdo a urgencia de solicitante	10 min	0,84	De acuerdo a prioridad									X		Está bien el proceso	Co	Combinar con revisa
3.	Revisa localidad de destino de mensajería	10 min	0,84	Determina ruta								X			Destino de la documentación	Co	Combinar con clasifica
4.	Entrega mensajería	30 min	2,52	Guía de despacho											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Envío de mensajería internacional (PM 05):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Prepara documentos según casillero internacional	10 min	0,84	De manera inmediata											Actividad realizada correctamente		
2.	Armar valija contra guía	10 min	0,84	Destino internacional											Actividad realizada correctamente		
3.	Enviar a empresa proveedora	10 min	0,84	Proveedor contratado											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Subproceso administración de proveeduría

Gestión de proveeduría (GS 01):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Revisa en sistema pedidos	30 min	3,49	Sistema de control de pagos								X			Falta incluir procesos	Co	Combinar con aprueba
2.	Aprueba pedidos	10 min	1,16	Sistema de control de pagos								X			Ninguna	Co	Combinar con revisa
3.	Autoriza entrega de pedidos	10 min	2,07	Sistema de control de pagos										X	De acuerdo a lo planificado	S	Se debe automatizar
4.	Entrega pedido	30 min	2,52	De acuerdo a requerimiento								X			Requerimiento del área	Co	Combinar con registra
5.	Registra recepción de pedido	20 min	4,14	Sistema de control de pagos								X			Sistema automatizado	Co	Combinar con entrega
6.	Realiza ajustes en sistema	15 min	1,1,75	Sistema de control de pagos											Actividad realizada correctamente		
7.	Autoriza pago	10 min	1,16	Sistema de control de pagos											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Subproceso gestión de soporte

Control de pago de arriendos y servicios básicos (GS 02 – GS 03):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Revisa contratos y facturas de pago	30 min	3,49	Contratos y recibos de pago											Actividad realizada correctamente		
2.	Analiza requisitos	10 min	1,16	Conforme cánon de arrendamiento y proveedor de servicios básico											Actividad realizada correctamente		
3.	Envía facturas para pagos	10 min	1,16	Pagaduría								X			Conforme requisitos	Co	Con realiza seguimiento
4.	Realiza seguimiento	10 min	1,16	Conforme fechas de vencimiento										X	Supervisión permanente	S	Envía Facturas / Revisión pagos sistema

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Gestión de viajes u Hospedaje (GS 04 – GS 05):

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?								¿Y POR QUÉ?						IDEA MEJORA	
No	**Descripción**	**Tiempo**	**Valor**	**Condiciones de ejecución**	○	⇨	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIÓN**	**SÍMBOLO**	**Definición**
1.	Recibe solicitud de viaje	5 min	0,58	Correo electrónico											Actividad realizada correctamente		
2.	Revisa información	15 min	1,74	Requerimiento de pasajes u hospedaje											Actividad realizada correctamente		
3.	Realiza coordinaciones	120 min	6,32	De acuerdo a destino										x	Automático vía web	S	Automatizar el proceso
4.	Envía documentos usuario	10 min	1,16	Una vez obtenido los documentos											Actividad realizada correctamente		
5.	Realiza seguimiento	10 min	1,16	Supervisión de cumplimiento de comisión											Actividad realizada correctamente		

Fuente: Base documental en aplicativo “Aris”

Banco Comunitario

MANUAL DEL PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES
2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL
3. PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
4. PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS
5. PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE MANTENIMIENTO
6. PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE ACTIVOS
7. PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE MENSAJERÍA Y VALIJA
8. PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE SOPORTE

1. ANTECEDENTES

Banco Comunitario inicia sus operaciones en Ecuador en el año 1978, gracias a un grupo de accionistas que fundaron la organización regida y amparada por la Ley General de Instituciones Financieras, por las disposiciones de la Junta Bancaria y del Banco Central del Ecuador, y bajo la regulación y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

En un inicio, la estrategia fue la atención del sector corporativo. A partir de la primera década, amplía los segmentos de negocio e inicia un proceso de expansión geográfica en el Ecuador. En la segunda década se conformó el GRUPO FINANCIERO COMUNITARIO (GFC) con el Banco a la cabeza y sus respectivas subsidiarias. Durante la crisis financiera del año 1999 esta institución resultó fortalecida por la confianza del público, alcanzando resultados satisfactorios, lo cual fue confirmado por auditorías nacionales e internacionales. A pesar de la situación económica del país, el GFC tomó la ruta del crecimiento y cerró el año 2001 con indicadores de calidad, clientela y negocios muy superiores a los registrados antes de la misma.

Actualmente, es el cuarto grupo financiero más grande del Ecuador por tamaño de activos y segundo por cartera de créditos. Trabaja en todos los segmentos del negocio financiero, con una amplia gama de productos y servicios acordes a las características y demandas de los clientes que los conforman, a quienes han clasificado por sus necesidades en: Banca de Consumo (personas naturales y pequeñas y medianas empresas), Banca Corporativa y Empresarial, Banca Privada (personas naturales de alto patrimonio), Mercado de Capitales (personas naturales y empresas con necesidades de banca de inversión, corretaje e intermediación de valores, negocios fiduciarios y fondos de inversión) y Banca Transaccional (personas naturales, empresas, clientes y no clientes que requieren puntos de atención geográfica y canales alternos para el procesamiento de transacciones).

Hoy en día cuenta con 91 agencias a nivel nacional, lo cual muestra el gran crecimiento que ha tenido, así como la cobertura y atención que brinda a sus clientes.

Visión-Misión

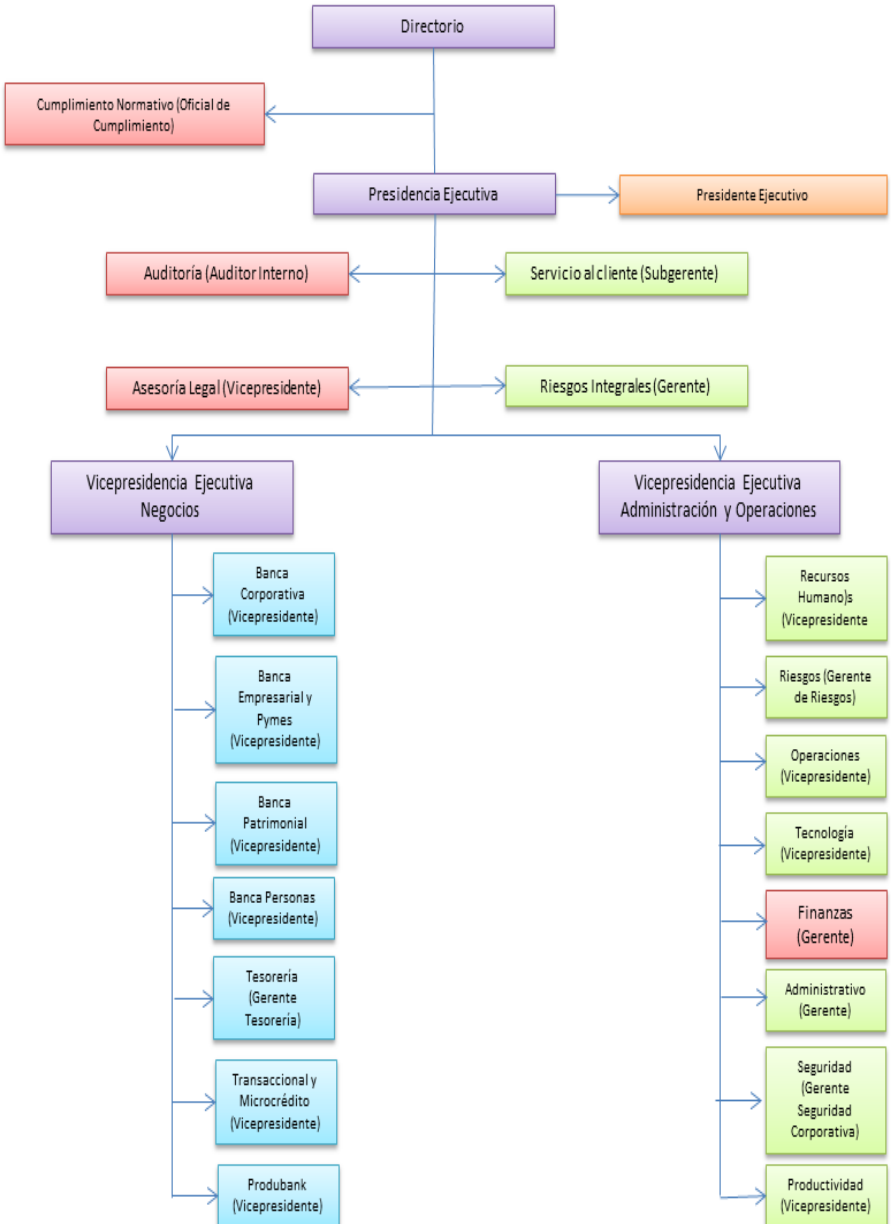
"El Grupo Financiero Comunitario (GFC) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad."

"El GFC quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente".

Filosofía

"La razón de ser del GRUPO FINANCIERO COMUNITARIO es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a nuestra actividad el GFC genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad".

2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL



Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento:	Ingreso de activos fijos	**Código:** AF 01

1. PROPÓSITO

Realizar el ingreso del 100% de los activos fijos al sistema Spyral.

2. ALCANCE

Aplica a todos los activos fijos adquiridos por el Banco.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Activos Fijos.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE ACTIVOS FIJOS:
- Recibe y verifica facturas
- Ingresa activo a sistema Spyral
- Realiza proceso de cierre en sistema Spyral

PAGADURÍA:
- Emite copia factura con datos

5. DOCUMENTOS

- Facturas
- Reporte de activación. (Grupo de Activo al que pertenece)

6. INDICADORES

Porcentaje de ingreso de activos fijos

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Ingreso de activos fijos	% Activos Ingresados	Ingreso activos fijos sistema / Recepción de activos fijos	90%	80%

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

–

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe copia de factura de proveedor					
2.	Verifica requisitos de activación					
3.	Espera factura cumpla requisitos					
4.	Verifica requisitos de activación					
5.	Espera factura cumpla requisitos					
6.	Archiva documentación de activación y Emite reporte					
7.	Regulariza diferencia de activos en sistema					
8.	Verifica diferencia de activos en sistema					
9.	Regulariza diferencia verificada de activos en sistema					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento:	Movilización de activos fijos	**Código:** AF 02

1. PROPÓSITO

Realizar y actualizar las movilizaciones de activos fijos a las diferentes áreas que lo requieran.

2. ALCANCE

Aplica a todos los activos fijos del banco.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo 3 de Activos Fijos.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO 3 DE ACTIVOS FIJOS:
- Recibe solicitud de movimiento

EJECUTIVO 1 DE ACTIVOS FIJOS:
- Actualiza información en sistema Spyral
- Realiza proceso de actualización en sistema

ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS:
- Ejecuta actas de movilización

ASISTENTE DE BODEGA:
- Ejecuta movimiento de activos
- Entrega actas de movilización debidamente firmadas

5. DOCUMENTOS
- Actas de movilización
- Reporte de movilización

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Movilización de activos fijos	% de Movimientos	Movilización de activos fijos / Requerimiento de movimiento de activos	90%	85%

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe solicitud de movimiento					
2.	Elabora acta de movilización					
3.	Mover activos según requerimiento					
4.	Firmar actas de recepción de equipos					
5.	Revisa la actualización de activos en el sistema y el procesos de transferencia de activos					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Administración de archivo pasivo (pago por servicios)	**Código:**	AR 01

1. PROPÓSITO

Revisar cantidades pedidas con el contenido de facturas para el pago de servicios.

2. ALCANCE

Aplica a los documentos gestionados por el proveedor de archivo pasivo.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Bodega.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE BODEGA:

- Revisa cantidades y precios de la factura
- Certifica valores y precios
- Registra factura y envía al pago
- Elabora informe para Subgerencia
- Archiva documentación

5. DOCUMENTOS

- Facturas
- Informe de servicios prestados

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Administración de archivo pasivo (pagos por servicios)	% Pagos efectuados	Facturas en trámite para pago / Total Facturas a pagar	100%	80%

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe y revisa valores y cantidades de la facturación del mes.					
2.	Certificar valores y precios					
3.	Enviar factura para pago					
4.	Elaborar y archiva información detallada del servicio prestado					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Administración de archivo pasivo (destrucción)	**Código:**	AR 02

1. PROPÓSITO

Realizar los trámites con las diferentes áreas, para la incineración de documentación.

2. ALCANCE

A toda la documentación que cumplió con su ciclo de mantención en archivo.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Bodega.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE BODEGA:
- Analiza documentación
- Prepara documentación
- Coordina cremación o destrucción
- Crema o destruye documentos
- Elabora acta
- Actualiza base de datos

SUBGERENTE DE SOPORTE
- Autoriza cremación o destrucción

AUDITORÍA INTERNA
- Asiste a cremación o destrucción

5. DOCUMENTOS

- Acta de incineración o destrucción

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Administración de archivo pasivo (destrucción)	% Documentos cremados o destruidos	Número de documentos eliminados / Total documentos a eliminar	100%	75%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Prepara archivos para destrucción					
2.	Autoriza la baja de la información					
3.	Coordinar cremación con proveedores					
4.	Coordinar cremación con auditoría					
5.	Recibe archivos para destrucción (Digitalización)					
6.	Crema información					
7.	Actualiza base de datos					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Archivo de documentos de clientes	**Código:**	AR 03

1. PROPÓSITO

Realizar el archivo y digitalización de los documentos del cliente.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los documentos recibidos por el área para ser digitalizados.

3. RESPONSABLE

Asistente Junior de Archivo.

4. PROCEDIMIENTO

ASISTENTE JUNIOR DE ARCHIVO:
- Recibe documentos de cliente

EJECUTIVO DE DIGITALIZACIÓN:
- Abre caja de archivo sistema Prometeus
- Cierra caja de archivo sistema Prometeus
- Ingresa en el aplicativo el lugar físico del archivo

ASISTENTE JUNIOR DE DIGITALIZACIÓN
- Digitaliza y registra los códigos de barra de los sobres
- Archiva la documentación

5. DOCUMENTOS

- Documentos del cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Archivo documentos de clientes	% Documentos digitalizados	Número de documentos digitalizados / Total documentos a digitalizar	100%	85%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe documentos					
2.	Registra los códigos de barra de los sobres en la caja de archivo en caja Sistema					
3.	Ingresa en el aplicativo el lugar físico donde se colocará el archivo					
4.	Archiva en el lugar físico asignado					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Implementación de estrategias	**Código:**	AR 04

1. PROPÓSITO

Establecer las políticas y normas para la administración del archivo.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los documentos del Banco.

3. RESPONSABLE

Subgerente de Soporte.

4. PROCEDIMIENTO

SUBGERENTE DE SOPORTE:

- Definir parámetros de almacenamiento
- Planificar cremación de documentos
- Evaluar número de cajas requeridas
- Establecer plan de abastecimiento de materiales
- Planificar logística de agencias, oficinas y bodega
- Ejecutar plan de gestión de archivo
- Definir políticas de administración de archivo

5. DOCUMENTOS

- Plan General de Contingencias

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Implementación de estrategias	Cantidad de nuevas estrategias	Porcentaje de eficacia de la gestión documental	100%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Revisa y definir parámetros de almacenamiento y consulta de información (Plan).					
2.	Establecer plan de abastecimiento de materiales.					
3.	Planificar logísticas agencias, oficinas administrativas, bodega					
4.	Ejecutar plan de gestión de archivos.					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento:	Gestión de documentos	**Código:** AR 05

1. PROPÓSITO

Realizar consultas físicas de información del cliente.

2. ALCANCE

Se aplica a documentos de los clientes del banco que has sido digitalizado.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de digitalización.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE DIGITALIZACIÓN:
- Revisar solicitud de consulta de archivo central
- Genera requerimiento con número de cajas a transportar

EJECUTIVO DE BODEGA:
- Revisa y ejecuta orden solicitada
- Recibe e informa al usuario para que retire documentación
- Entrega información para la revisión y la recibe de regreso
- Devuelve la documentación al proveedor

5. DOCUMENTOS

- Documentos del cliente
- Solicitud de información por parte de la agencia

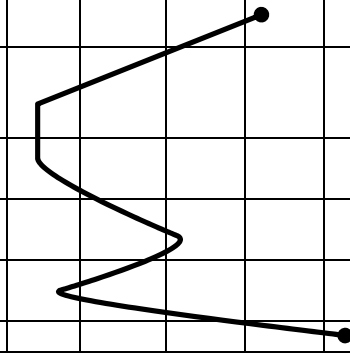
6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Gestión de documentos	% de eficacia de la gestión documental	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de consulta de documentos	100%	95%

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia
No	**Descripción**	○ ⇨ D □ ▽
1.	Revisa solicitud consulta archivo central	
2.	Genera requerimiento con número de cajas a transportar	
3.	Informa al usuario para que retire documentación	
4.	Espera de 2 días para revisión documentación	
5.	Informa a bodega archivo de documentación	
6.	Archiva documentación	



Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Desarrollo del Plan de Mantenimiento	**Código:**	IM 01

1. PROPÓSITO

Establecer el plan de mantenimiento para garantizar una infraestructura que permita el funcionamiento normal de la institución.

2. ALCANCE

Aplica a infraestructura física y equipo eléctricos que tengan que ver con la operatividad general del banco.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo 3 de Ingeniería y Mantenimiento.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO 3 DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO:
- Identificar factores que impedirían el normal funcionamiento (infraestructura).

SUBGERENTE DE MANTENIMIENTO:
- Revisa y elabora cronograma de plan de mantenimiento anual
- Envía cronograma para aprobación

GERENTE ADMINISTRATIVO
- Aprueba plan de mantenimiento anual

5. DOCUMENTOS

- Plan de mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

6. INDICADORES

Desarrollo del plan de mantenimiento	Cantidad de nuevas Actividades a realizar	Metas cumplidas / Metas establecidas en el plan de mantenimiento	100%	85%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Programa plan de mantenimiento					
2.	Contacta a proveedor para realización de trabajos y gestiona ingresos					
3.	Genera orden de trabajo					
4.	Supervisa actividades de mantenimiento de proveedor.					
5.	Analiza informe de proveedor					
6.	Inspecciona actividades de proveedor					
7.	Recibe factura y Genera orden de pago					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Administración y ejecución de planes de mantenimiento	**Código:**	IM 02

1. PROPÓSITO

Ejecutar el plan de mantenimiento para las diferentes áreas de la institución.

2. ALCANCE

Se aplica a los procesos del sistema de mantenimiento

3. RESPONSABLE

Subgerente de Mantenimiento.

4. PROCEDIMIENTO

SUBGERENTE DE MANTENIMIENTO:

- Coordina ingreso de proveedores
- Recibe informe y facturas del servicio prestado
- Registra factura en control de pagos
- Registra la ejecución del plan de mantenimiento

EJECUTIVO 3 DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO:

- Realiza seguimiento de ejecución de trabajos de mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Plan de mantenimiento
- Cronograma de mantenimiento
- Informe de trabajos realizados

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Administración y ejecución de planes de mantenimiento	% Actividades del Plan realizadas	Actividades cumplidas / Actividades por cumplir en el plan de mantenimiento	100%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Coordinar permiso para ingreso de proveedores y verifica realización del trabajo					
2.	Recibe y revisa los reporte y facturas del servicio prestado					
3.	Archiva reportes de mantenimiento					
4.	Registra la ejecución en el plan de mantenimiento					
5.	Revisa factura					
6.	Registra factura en control de pagos					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Gestión de atención de requerimientos de mantenimiento	**Código:**	IM 03

1. PROPÓSITO

Realizar la gestión de requerimiento de mantenimiento de las diferentes áreas de la institución.

2. ALCANCE

Aplica a todos los casos ingresados a través del formulario de Mantenimiento.

3. RESPONSABLE

Asistente Sénior de Mantenimiento.

4. PROCEDIMIENTO

ASISTENTE SÉNIOR DE MANTENIMIENTO:

- Recibe solicitudes de mantenimiento
- Analiza requerimiento
- Determina especialista que está a cargo de asistir el requerimiento
- Genera atención de requerimiento
- Verifica requisitos para cierre de caso
- Genera reporte
- Revisa reportes

EJECUTIVO 3 DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO:

- Resuelve el problema y cierra el caso

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Formulario
- Distributivo agencias
- Reportes de cumplimiento

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Gestión de requerimientos de mantenimiento	% Casos ingresados	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de mantenimiento	90%	75%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe solicitudes de mantenimiento y asigna a especialista					
2.	Contacta a proveedor para que realice actividades de mantenimiento					
3.	Supervisa actividades de mantenimiento					
4.	Analiza informe de proveedor					
5.	Gestiona orden de trabajo adicional y permisos					
6.	Inspecciona actividades de proveedor					
7.	Recibe factura de proveedor					
8.	Genera orden de pago					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Elaboración y formalización del contrato	**Código:**	CC 01

1. PROPÓSITO

Elaborar y legalizar los contratos de proveedores, por adquisición de bienes y prestación de servicios.

2. ALCANCE

Aplica a todas las solicitudes de contrato..

3. RESPONSABLE

Ejecutivo 3 de Contrataciones y Compras.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO 3 DE CONTRATACIONES Y COMPRAS:
- Realiza la licitación de proveedores
- Elabora contrato
- Coordina con proveedor legalización de contrato
- Revisa cláusulas
- Solicita inicial legal
- Distribuye ejemplares de contrato a responsables
- Registra contrato en sistema
- Crea carpeta de contrato
- Archiva físico de contrato

ADMINISTRADOR DE CONTRATO:
- Analiza y revisa contrato

VICEPRESIDENTE DE PRODUCTIVIDAD:
- Analiza y revisa contrato

ÁREA LEGAL:
- Analiza y revisa contrato

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Formulario
- Contrato

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Elaboración y formalización del contrato	Contratos realizados	Contratos formalizados / Total de contratos elaborados	100%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Elabora contrato incluyendo los servicios y condiciones pactadas					
2.	Confirma y Revisa condiciones de contrato					
3.	Revisa y modifica legalmente condiciones de contrato					
4.	Coordina con proveedor condiciones del contrato					
5.	Registra contrato en sistema					
6.	Archiva contrato					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento:	Mantenimiento y control de contrato	**Código:** CC 02

1. PROPÓSITO

Realizar un seguimiento para el cumplimiento de condiciones de contrato por parte de proveedores de bienes y servicios.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los contratos por vencer del banco.

3. RESPONSABLE

Asistente Sénior de Contrataciones y Compras.

4. PROCEDIMIENTO

ASISTENTE SÉNIOR DE CONTRATACIONES Y COMPRAS:

- Realiza el control y mantenimiento de contratos
- Identifica contratos por vencer
- Alerta vencimiento de contratos
- Establece condiciones de contrato
- Actualiza estado de contrato en sistema
- Remite contrato para archivo

5. DOCUMENTOS

- Contratos

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Mantenimiento y control de contratos	% Contratos renovados	Número de contratos elaborados / Total contratos por Elaborar	95%	75%

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Realiza el control y mantenimiento de contratos					
2.	Evalúa y define si se renueva contrato					
3.	Envía contrato al archivo					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Calificación de proveedores activos	**Código:**	CC 03

1. PROPÓSITO

Analiza a los proveedores, para calificarlos.

2. ALCANCE

Aplica para todas las empresas jurídicas que deseen prestar sus servicios a la institución.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo 3 de Contrataciones y Compras.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO 3 DE CONTRATACIONES Y COMPRAS:

- Ingresa datos de proveedores
- Recepta documentación
- Registra información en base de datos
- Califica a proveedor, según normas establecidas
- Reevalúa al proveedor
- Emite calificación de proveedor
- Archiva documentación

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Documentos de proveedor

6. INDICADORES

Evaluación de proveedores activos	% Proveedores evaluados	Número de proveedores sin evaluación / Total Proveedores activos	100 %	70%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Ingresa datos del proveedor al sistema					
2.	Recibe y revisa documentos de proveedor para calificarse					
3.	Califica a proveedor					
4.	Reevalúa a proveedor					
5.	Revisa y actualiza datos del proveedor al sistema					
6.	Envía documentación para archivo					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Compra y contratación de bienes y servicios	**Código:**	CC 04

1. PROPÓSITO

Realiza los trámites para la compra y contratación de bienes y servicios.

2. ALCANCE

Aplica a todas las solicitudes de compras generadas.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Contrataciones y Compras

4. PROCEDIMIENTO

- Recepta solicitud de compra de bienes o servicios
- Convoca proveedores calificados
- Apertura ofertas en presencia de Auditoría
- Presenta ofertas a Comité de Compras
- Tramita contratación

EJECUTIVO DE CONTROL INTERNO:

- Recepta cotizaciones
- Emite resolución

COMITÉ DE COMPRAS:

- Recepta información

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Solicitud de contratación
- Ofertas
- Informes

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Compra y contratación de bienes y servicios	% Casos cerrados	Bienes y servicios entregados por proveedores / Cantidad de bienes y servicios solicitados a proveedores	95%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe solicitud de compra de bienes o servicios					
2.	Analiza solicitudes					
3.	Convoca a proveedores y recibe cotizaciones					
4.	Revisa información de cotizaciones					
5.	Analiza y resuelve contratación					
6.	Envía para que se elabore contrato					

Wilman Vanegas			

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Evaluación de proveedores activos	**Código:**	CC 05

1. PROPÓSITO

Evaluar el rendimiento de los proveedores activos.

2. ALCANCE

A todos los proveedores que tengan un contrato activo con el banco.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Contrataciones y Compras

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE CONTRATACIONES Y COMPRAS:

- Revisa base de contratos
- Informa periódicamente evaluación de proveedor
- Envía evaluación a administrador de contrato
- Registra información en base de datos
- Recibe reevaluación
- Coloca estado o situación de proveedor en sistema

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Autorizado por:**	**Vigencia:**

5. DOCUMENTOS

- Formulario de evaluación
- Informe de evaluación

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Evaluación de proveedores activos	% Proveedores evaluados	Número de proveedores sin evaluación / Total Proveedores activos	95%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe formato evaluación de proveedor					
2.	Evalúa proveedor					
3.	Registra información en la base de datos y habilita al proveedor					

Wilman Vanegas			
Banco Comunitario		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento:	Pago de proveedores	**Código:**	CC 06

1. PROPÓSITO

Realizar los trámites para el pago de proveedores.

2. ALCANCE

A todas las facturas del área administrativa.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo Administrativo.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO ADMINISTRATIVO:

- Recibe factura de proveedor

ASISTENTE DE CONTRATACIONES Y COMPRAS:

- Revisa requisitos de factura
- Analiza condiciones de factura
- Remite factura para pago

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:

5. DOCUMENTOS

- Facturas

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Pago a proveedores	% Facturas Pagadas	Facturas autorizadas para el pago de proveedores / Total de facturas en trámite para pago de proveedores	95%	85%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe facturas de contratos					
2.	Revisa facturas que cumpla requisitos					
3.	Envía factura a pagaduría para pago correspondiente					

Wilman Vanegas			

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Atención de reclamo de usuarios	**Código:**	PM 01

1. PROPÓSITO

Atender los reclamos de los usuarios del servicio de mensajería.

2. ALCANCE

A todos los reclamos sobre la gestión de pool de mensajeros.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Mensajería.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE MENSAJERÍA:

- Recibe reclamo
- Verifica con Pool de Mensajeros los registros
- Proporciona respuesta al usuario

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:

5. DOCUMENTOS

- Registro de mensajería

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Atención de reclamos usuarios	% de reclamos resueltos	Reclamos atendidos / Total de reclamos de usuarios	95%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe solicitud de reclamo					
2.	Analiza solicitud de reclamo					
3.	Analiza solicitud y coordina con pool de mensajeros					
4.	Atiende solicitud de reclamo					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Envío de mensajería a agencias y sucursales	**Código:**	PM 02

1. PROPÓSITO

Remitir la mensajería y valija que requieran las agencias y sucursales.

2. ALCANCE

Aplica a la valija enviada por agencias y sucursales.

3. RESPONSABLE

Asistente Pool de Mensajeros.

4. PROCEDIMIENTO

ASISTENTE POOL DE MENSAJEROS:

- Recoge documentación de casilleros
- Prepara documentos según casillero y localidad
- Arma valija
- Clasifica por zona de envío
- Entrega a mensajero
- Verifica registros de entrega de mensajería

MENSAJERO:

- Traslada mensajería a lugar de destino
- Entrega documentos
- Registra entrega

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Guía de emisión

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Envió de mensajería a agencias y sucursales	% Documentos entregados	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Prepara documentos según casillero					
2.	Revisar y clasifica localidad de destino de mensajería					
3.	Entregar a proveedor de servicio					
4.	Recibir y clasifica valija de proveedor de servicio					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Envío de mensajería a ciudad	**Código:**	PM 03

1. PROPÓSITO

Remitir la mensajería y valija que requieran a la ciudad.

2. ALCANCE

Aplica a la valija correspondiente a ciudad.

3. RESPONSABLE

Asistente de Mensajería.

4. PROCEDIMIENTO

ASISTENTE DE MENSAJERÍA:

- Recoge documentación de casilleros
- Clasifica de acuerdo a urgencia
- Planifica y verifica rutas

MENSAJERO:

- Traslada mensajería a lugar de destino
- Entrega documentos
- Registra entrega

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Registro de mensajería

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Envió mensajería ciudad	% Documentos entregados	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Prepara documentos según casillero					
2.	Clasificar de acuerdo a urgencia de solicitante y revisa localidad destino					
3.	Verificar mensajería urgente					
4.	Entregar a proveedor de servicio					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Envío de mensajería interna	**Código:**	PM 04

1. PROPÓSITO

Distribuir la mensajería y valija dentro de la institución.

2. ALCANCE

Aplica a la valija a repartirse en los edificios principales y agencias.

3. RESPONSABLE

Mensajero.

4. PROCEDIMIENTO

MENSAJERO:

- Recoge documentación según casillero
- Distribuye mensajería según área asignada
- Recoge documentación de las áreas
- Registra entrega

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Registro de mensajería

6. INDICADORES

7.

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Envió mensajería interna	% Documentos entregados	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	98%

8. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Prepara documentos según casillero					
2.	Clasifica de acuerdo a urgencia de solicitante y revisa destino de mensajería					
3.	Entrega mensajería					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Envío de mensajería internacional	**Código:**	PM 05

1. PROPÓSITO

Remitir la mensajería y valija internacional.

2. ALCANCE

Aplica a la valija de envió internacional.

3. RESPONSABLE

Asistente de Mensajería.

4. PROCEDIMIENTO

ASISTENTE DE MENSAJERÍA:

- Recoge documentos según casillero

ASISTENTE POOL DE MENSAJEROS

- Arma valija
- Elabora guía
- Entrega a proveedor de servicios
- Registra entrega

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Guía de emisión

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Envió mensajería internacional	% Documentos entregados	Documentos entregados / Total de documentos para el envío	95%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Prepara documentos según casillero internacional					
2.	Armar valija contra guía					
3.	Enviar a empresa proveedora					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Gestión de Proveeduría	**Código:**	AP 01

1. PROPÓSITO

Realizar la aprobación de proveeduría para la institución.

2. ALCANCE

A todos los pedidos realizados por los diferentes departamentos.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Bodega.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE BODEGA:

- Recibe pedidos de proveeduría
- Aprueba pedido
- Recibe documentación
- Revisa cantidades y entrega
- Envía factura para pago

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Pedidos
- Actas
- Informes
- Facturas

6. INDICADORES

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Gestión de proveeduría	Cantidad de pedidos atendidos	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos solicitados	95%	80%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Revisa y aprueba en sistema pedidos.					
2.	Autoriza entrega de pedidos					
3.	Entrega pedido y registro de recepción.					
4.	Realiza ajustes en sistema					
5.	Autoriza pago					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Control y pago de arriendos y Serv. Basicos	**Código:**	GS 01 –GS 02

1. PROPÓSITO

Realizar los trámites para el pago de arriendos y servicios basicos de agencias y sucursales.

2. ALCANCE

Aplica a todos los locales que se posee contrato activo.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo 1 de Soporte.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO 1 DE SOPORTE:

- Recibe factura
- Analiza requisitos
- Registra factura en sistema
- Registra pago de arriendo
- Envía factura para pago

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Facturas

6. INDICADORES

Arriendos

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Control de pago de arriendos	% Arriendos pagados	Facturas de arriendo pagadas / Total de facturas de pago por arriendos	100%	90%

Serv Básicos

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Control de pago de servicios básicos	% Serv Básicos pagados	Facturas de servicios básicos pagados / Total de facturas de pago por servicios básicos	100%	90%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Revisa contratos y facturas de pago					
2.	Analiza requisitos					
3.	Realiza seguimiento					

Banco Comunitario	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:	Emisión de tickets aéreos y transporte terrestre	**Código:**	GS 03

1. PROPÓSITO

Realizar los trámites para la emisión de tickets aéreos, transporte terrestre y hospedaje.

2. ALCANCE

Aplica a todas las solicitudes de viajes.

3. RESPONSABLE

Ejecutivo de Viajes.

4. PROCEDIMIENTO

EJECUTIVO DE VIAJES:

- Recibe solicitud de viaje
- Realiza consulta de disponibilidad
- Envía para reserva
- Emite orden de tickets

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Wilman Vanegas			

5. DOCUMENTOS

- Tickets de transporte aéreo y terrestre

6. INDICADORES

Viajes

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Emisión de tickets de aéreos y transporte terrestre	Cantidad de tickets emitidos	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de tickets aéreos	95%	80%

Hospedaje

PROCESOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	REAL
Reserva de hospedajes	Cantidad de reservas realizadas	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos de hospedaje	95%	75%

7. DIAGRAMA DE PROCESO

		Simbologia				
No	**Descripción**	○	⇨	D	□	▽
1.	Recibe solicitud de viaje					
2.	Revisa información					
3.	Envía documentos usuario					
4.	Realiza seguimiento					