

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



**Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación**

**Maestría en Sistemas de Información Gerencial**

“DISEÑO, MODELAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA HACIA EL ORGANISMO DE CONTROL, UTILIZANDO UNA PLATAFORMA BPM”

## **EXAMEN DE GRADO (COMPLEXIVO)**

Previa a la obtención del grado de:

**MAGISTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
GERENCIAL**

OTTO VIRGILIO BATISTA SALVATIERRA

GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO: 2016

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la oportunidad que me ha brindado de haber logrado con éxito uno de mis objetivos profesionales en la vida.

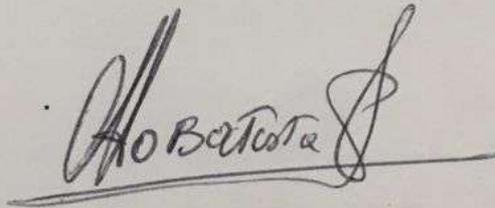
A mis padres por la motivación y apoyo en todos mis sueños y anhelos.

A mi esposa por incentivar me en la culminación de esta etapa académica.

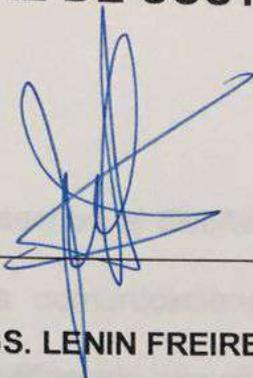
## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en todo momento  
de mi vida.

A mi hijo, por ser la fuente de inspiración  
de todos mis objetivos.

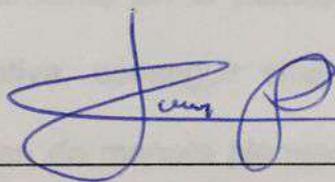
A handwritten signature in black ink, appearing to read "Roberto J.", with a horizontal line underneath.

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



**MGS. LENIN FREIRE COBO**

DIRECTOR DEL MSIG



**MGS. JUAN CARLOS GARCIA**

PROFESOR DELEGADO

POR LA UNIDAD ACADÉMICA

## **RESUMEN**

El presente informe describe el diseño y modelamiento del proceso de administración de las comunicaciones de una Institución hacia el organismo de control utilizando una plataforma BPM.

Este diseño y modelamiento en la plataforma BPM contribuye a la estandarización operativa, conseguir sinergias entre los líderes de áreas para que trabajen de manera planeada y organizada, al mismo tiempo mejora la gestión adecuada de la recepción, asignación y respuesta de las comunicaciones de organismo de control en las localidades y sucursales de la institución financiera y evalúa el cumplimiento de las actividades realizadas por parte de los líderes de áreas, dentro de los plazos establecidos por la entidad reguladora.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	IV
RESUMEN .....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ABREVIATURAS Y SIMBOLOGÍA.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ÍNDICE TABLAS .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XII
CAPÍTULO 1 .....	1
GENERALIDADES.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. SOLUCIÓN PROPUESTA.....	2
CAPÍTULO 2.....	4
METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN.....	4
2.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO.....	4
2.1.1. RECEPCIÓN DE COMUNICACIONES EMITIDAS POR ORGANISMOS DE CONTROL.....	4
2.1.2. EMISIÓN DE COMUNICACIONES A ORGANISMOS DE CONTROL	
7	
2.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	8
2.3. MODELADO DE PROCESO.....	12
2.4. DEFINICIÓN DE REGLAS DE NEGOCIO Y RESTRICCIONES.....	13
2.5. DISEÑO DE INTERFACES DE USUARIOS.....	14
2.5.1. RECEPCIÓN DE COMUNICACIONES.....	16

2.5.2.	PRÓRROGA EN GESTIÓN .....	20
2.5.3.	ANÁLISIS DE COMUNICACIONES .....	21
2.5.4.	DOCUMENTOS ASIGNADOS A LÍDERES DE ÁREAS.....	24
2.5.5.	RESPUESTAS DE LÍDERES DE ÁREAS .....	25
2.5.6.	RESPUESTAS FINAL.....	25
2.5.7.	SOLICITUD DE PRÓRROGA .....	26
2.5.8.	PRÓRROGA EN GESTIÓN .....	26
2.5.9.	RESPUESTA DE PRÓRROGA.....	27
2.5.10.	LÍDERES DE ÁREAS / ALTERNO .....	27
2.5.11.	PROCESO RESPONSABLES.....	27
2.5.12.	INFORMATIVO .....	28
2.5.13.	SERVICIOS BANCARIOS .....	28
2.5.14.	OFICINAS PRINCIPALES DE LA INSTITUCIÓN .....	29
2.5.15.	REPORTE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ADMINISTRACIÓN DE COMUNICACIONES.....	31
2.5.16.	REPORTE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS RESPUESTAS DE LOS RESPONSABLES.....	32
2.6.	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES, REPORTES Y TABLEROS DE CONTROL.....	34
	CAPÍTULO 3 .....	40
	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	40
3.1.	BENEFICIO DE LA SOLUCIÓN .....	40
3.2.	MEJORA EN LA ATENCIÓN A LAS COMUNICACIONES DE ORGANISMO DE CONTROL.....	41

3.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS RESPONSABLES DEL PROCESO.....	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	42
GLOSARIO .....	43

## ABREVIATURAS Y SIMBOLOGÍA

**BPM:** Business Process Management, Gestión de Procesos de Negocio.

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2-1 MODELADO DE PROCESO .....	13
FIGURA 2-2 CARPETAS Y FLUJO DE PROCESO .....	33
FIGURA 2-3 INDICADORES EN LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PROCESO.....	39

## ÍNDICE TABLAS

TABLA 1 OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	9
TABLA 2 INDICADORES EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO .....	36

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones financieras reciben comunicaciones de manera frecuente de los organismos de control con el fin de conocer el grado de cumplimiento de las normativas establecidas por las mismas entidades reguladoras y servicios financieros ofertados por la institución.

El modelo de administración de procesos se orienta en metodologías, estándares, herramientas y métricas para el diseño, implementación y evolución de los procesos que mejoren significativamente la cadena de valor de la institución.

Una de las características de los modelos es que se pueden homologar criterios y mecanismos que aseguran el uso apropiado de las tecnologías de información, así como su flexibilidad y adaptación a estrategias de cambio en el entorno de la institución.

En este informe se considera tres capítulos que se detalla a continuación:

En el capítulo uno se describe el problema actual que tiene la institución en cuanto al incumplimiento en la atención y resolución oportuna de los temas que requiere el organismo de control, así como también se hace mención la solución del mismo.

En el capítulo dos se expone la metodología que se utiliza en el diseño de los procesos y selección de la herramienta a utilizar.

Finalmente en el capítulo tres se detallan los resultados obtenidos con respecto a la forma manual que lo hacía antes los líderes de áreas de la institución.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES.**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

La institución financiera presenta inconvenientes en la administración de las comunicaciones que deben de emitir a los organismos de control debido a que no se tiene definido un proceso adecuado para que los líderes de las áreas trabajen de manera planeada y organizada, y que además atiendan y resuelvan de manera oportuna los temas que requiere el organismo de control.

Además, se evidencia que en la gestión realizada por parte de los líderes de las áreas de la institución financiera, no existe un manejo estructurado y priorizado de los recursos disponibles.

Esto ocasiona retrasos en la atención y respuesta a los organismos de control, generando así multas que repercuten económicamente a la institución financiera.

Se observa que no se tiene una adecuada gestión de las comunicaciones recibidas en las localidades y sucursales de la Institución Financiera, por lo cual no existe un control en cuanto a los tiempos que se toman en emitir una contestación, dentro de los plazos establecidos, al organismo de control.

## **1.2. SOLUCIÓN PROPUESTA.**

Por tal motivo, se optó por el diseño, modelamiento e implementación del proceso de comunicación en una plataforma BPM [1]. Esta alternativa proporciona información del tiempo de la tarea realizada por la persona asignada a resolver los temas que requiere el organismo de control. Por otro lado, ayudará a tener control de todas las actividades del proceso, desde que se recibió el documento hasta que se emitió una contestación a los organismos de control, permitiendo que el Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes Ejecutivos, Directores y Jefes de área puedan determinar qué persona o área es la que se desempeña eficazmente en su trabajo

Para el diseño, modelamiento e implementación de este proceso de Administración de las Comunicaciones Externas en una plataforma BPM, se consideran los siguientes puntos:

- Digitalización, almacenamiento e indexación de los documentos en una base de datos.
- Facilidades para la búsqueda de documentos por diversas opciones (fechas, códigos de documentos, referencias, otros).
- Desarrollo de un aplicativo que permita realizar consultas y generar reportes para el control y seguimiento de los indicadores de gestión; tales como eficiencia en las asignaciones de documentos a líderes de áreas y medición de los plazos de cumplimiento de la emisión de respuesta a organismo de control.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN**

#### **2.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO**

La metodología que se emplea en esta fase se caracteriza en la entrevista con los líderes de áreas y personal que se considere necesario para obtener información en cuanto a su estructura, funciones, distribución de cargas de trabajo, grado de automatización del proceso, integración de los sistemas y áreas de mejora acorde a la percepción e intereses de los directivos. A continuación se muestran los procesos que se consideraron para el respectivo análisis de la situación actual.

##### **2.1.1. RECEPCIÓN DE COMUNICACIONES EMITIDAS POR ORGANISMOS DE CONTROL**

El Asistente realiza las siguientes actividades:

1. Recibe comunicaciones del Organismo de Control, procede con su digitalización y verifica si el documento es una multa.

1.1. En caso que el documento sea una multa, envía al líder de área y alterno designado la comunicación y continúa con el proceso de gestión de pago de la multa.

1.2. En caso que el documento no sea una multa, realiza el siguiente paso.

2. Verifica si el documento, contiene una respuesta a prórroga solicitada al Organismo de Control.

2.1. En el caso que contiene respuesta a solicitud de prórroga, comunica mediante correo electrónico a los líderes de áreas para su respectivo cumplimiento con los plazos establecido por el organismo de control y continúa con el paso 6.

2.2. En el caso que no contiene respuesta a solicitud de prórroga, continúa con el siguiente paso.

3. Determina sobre la base al contenido del documento, el tipo de gestión a realizar.

3.1. En el caso de ser gestión informativa, envía por correo electrónico la comunicación al líder de área y continúa con el proceso de informar al personal de negocio.

3.2. En el caso de gestión por resultado, continúa con el siguiente paso.

4. Asigna de acuerdo a instrucciones del Presidente Ejecutivo, a los líderes de áreas que deben dar respuesta a la comunicación del organismo de control.

5. Espera recibir un aviso de lectura de parte del responsable del proceso.

5.1. En caso de recibir aviso de lectura, recibe mensaje de notificación de que la comunicación ha sido recibida por el líder de área asignado al Responsable del Proceso y continúa con el paso 6.

5.2. En caso de no recibir el aviso de lectura del líder de área, espera en recibir contestación, en caso que exista demora se comunica con el líder de área.

6. Archiva el documento físico.

## **2.1.2. EMISIÓN DE COMUNICACIONES A ORGANISMOS DE CONTROL**

El líder de área realiza las siguientes actividades:

1. Recibe de parte del Asistente un mensaje de notificación de que se ha incorporado una comunicación para su respectiva resolución.
2. Revisa la comunicación asignada y en función de la fecha máxima de respuesta, determina si necesita de una prórroga para preparar respuesta.
  - 2.1. En el caso de que no se pueda dar respuesta dentro del plazo otorgado, coordina la gestión de solicitud de prórroga con el organismo de control
  - 2.2. En el caso que no se requiera de prórroga, continúa con el siguiente paso.
3. Determina sobre la base del contenido de la comunicación, si se tiene que contestar un tema ya resuelto.
  - 3.1. En el caso que se requiera contestar un tema ya resuelto, continúa con el paso 6.

3.2. En el caso que no se requiera contestar un tema ya resuelto, continúa con el siguiente paso.

4. Analiza en conjunto con sus funcionarios el contenido de la comunicación asignada.
5. Define y ejecuta en conjunto con sus funcionarios las acciones necesarias para contestar comunicación de los Organismos de Control.
6. Reúne documentación de soporte en caso de ser necesario para preparar la respuesta.
7. Prepara respuesta y los documentos de soporte originales para su respectivo envío al organismo de control.
8. Recibe acuse de recibo de parte del organismo de control y procede a archivarlo.

## **2.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.**

En esta fase se identifica las oportunidades de mejora del proceso mediante el uso de la técnica de tormenta de ideas o brainstorming para conseguir participación del grupo de trabajo, destinado a solucionar el problema que tiene la institución en

atender a tiempo los temas requeridos por los organismos de control. Para la identificación de las oportunidades de mejora se utilizarían las siguientes fuentes disponibles:

- Proceso a modelar.
- Objetivo del proceso.
- Alcance del modelamiento.
- Definiciones de los líderes de áreas.
- Políticas y condiciones de la institución.
- Actividad del proceso a modelar.
- Responsable del proceso a modelar.
- Punto de control requerido en el proceso a modelar.

En la tabla N° 1 muestra las oportunidades de mejora para el proceso.

**Tabla 1 Oportunidades de Mejora**

No.	Problema	Solución	Oportunidades de Mejora
1.-	No se registra en un sistema las comunicaciones que son dirigidas a los Líderes de Áreas y Presidente Ejecutivo	Establecer política de compromisos y puntos de digitalización de las comunicaciones en cada una de las localidades con el propósito de centralizar todas las comunicaciones de los	Gestión del proceso

		Organismos de Control en un sistema y mejorar los tiempos de respuestas.	
		Centralizar en la Agencia Principal todas las comunicaciones provenientes de las localidades para obtener un mejor tiempo de respuesta a los Organismos de Control.	
2.-	Asignación inadecuada de la comunicación que corresponde al Organismos de Control	En el nuevo sistema se debe considerar opciones que permita modificar las asignaciones equivocadas de las comunicaciones que correspondan a los Organismos de Control.	Cliente Interno
		En el nuevo sistema se debe considerar una opción que le permita al Líder de área no aceptar la asignación.	
3.-	No se recibe respuesta del Líder de área después de haber sido asignado la comunicación del Organismo de Control.	En el nuevo sistema se debe considerar la generación de forma automática un correo que solicite la confirmación de entrega o lectura de mensaje enviado a través del medio Outlook	Sistema de correo
4.-	No se cuenta con opciones de consulta para los Líderes de Áreas que le fueron asignado la comunicación	En el nuevo sistema se debe considerar opciones de consulta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones recibidas</li> <li>• Estados de la comunicación</li> <li>• Temas tratados concernientes a las comunicaciones</li> </ul>	Sistema de Información

		<p>recibidas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestaciones a las comunicaciones recibidas.</li> </ul>	
5.-	Información que requiere conocer la SBS por reclamos de clientes	En el nuevo sistema se debe considerar la Integración de la gestión de reclamos en temas que requiere conocer el Organismo de Control.	Sistema de Información
6.-	Carga operativa a la Asistente de Presidencia Ejecutiva	Asignar esta carga operativa a un Administrador de Comunicaciones Externas.	Gestión del proceso
7.-	Demora en la asignación de la comunicación al Alterno en el caso que no se localice al Líder de Área.	Definir niveles de servicio para la asignación de usuarios a contestar los temas requeridos por la SBS.	Gestión del proceso
8.-	No se recibe confirmación del Alterno una vez asignada la comunicación para su respectiva respuesta al Organismo de Control	Notificar al Líder de Área cuando el alerno atienda o no una asignación de la comunicación del Organismo de Control.	Gestión del proceso
9.-	No se tiene control de la fecha de contestación del Líder de área	En el nuevo sistema se debe registrar la fecha en que contesto el Líder de área	Gestión del proceso
10.-	Respuestas de Líderes de áreas involucrados no son emitidas a tiempo	Definir e implementar una Matriz de Acuerdos y Servicios con el propósito de mejorar los tiempos de respuestas a los Organismos	Gestión del proceso

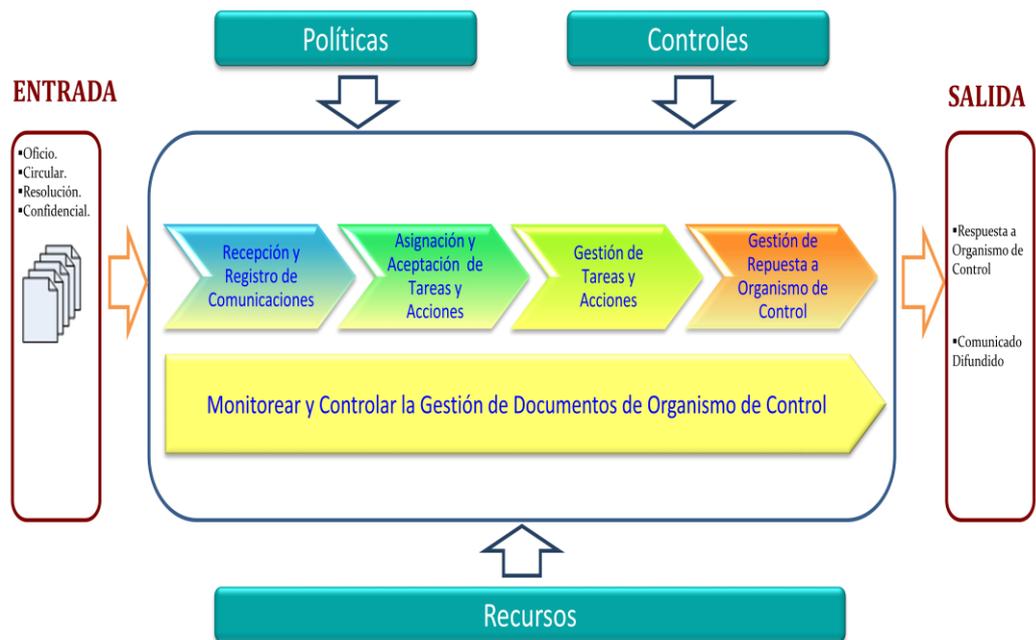
		de Control	
11.-	Inadecuado Seguimiento y Control en la gestión de respuesta a comunicaciones de Organismo de Control	Crear e implementar Indicadores y acuerdos de servicios (SLA's) que permita realizar seguimiento a las comunicaciones recibidas y contestadas a los Organismo de Control	Gestión del proceso

### 2.3. MODELADO DE PROCESO.

El modelado de proceso y datos presenta un esquema del contenido en forma lógica, sistemática y objetiva de las partes que comprende la propuesta.

La propuesta se presenta en la figura N° 1 y está constituido por los siguientes procesos:

- Recepción y registro de comunicaciones.
- Asignación y aceptación de tareas y acciones.
- Gestión de tareas y acciones.
- Gestión de respuesta a organismo de control.
- Monitorear y controlar la gestión de documentos de organismo de control.



**Figura 2-1 Modelado de Proceso**

#### **2.4. DEFINICIÓN DE REGLAS DE NEGOCIO Y RESTRICCIONES.**

En el modelamiento se establecieron reglas de negocio de forma lógica para las siguientes instancias del proceso:

- Priorización y distribución automáticas de algunas comunicaciones emitidas por los organismos de control.
- Estandarización en la gestión de respuesta al organismo de control sin importar la localidad de la institución.
- Asignación de las comunicaciones a los líderes de áreas y ajuste a la fecha de vencimiento o prioridad de cada tarea

según la comunicación asignada.

- Complementación de las comunicaciones asignadas, de acuerdo a los requisitos y plazos requeridos de otros líderes de áreas en la gestión de respuesta al organismo de control.
- Adjunto de documentos a una tarea o lectura de documentos adjuntados por otros líderes de áreas. Los documentos te permiten proveer información sobre las tareas que estás completando.
- Análisis del rendimiento individual y grupal de los líderes de área.
- Monitoreo de los eventos de negocio y toma acciones a la comunicación emitidas por los organismos de control.

## **2.5. DISEÑO DE INTERFACES DE USUARIOS**

El proceso de administración de Comunicaciones Externas desarrollado en una plataforma BPM permite administrar varios documentos (circulares, oficios entre otros) enviados por parte de los organismos de control.

En el proceso se considera la creación de catálogos (carpetas de trabajo) para:

- Asistentes de localidades.
  - Recepción de Comunicaciones.
  - Prorroga en Gestión.
- Administrador de Comunicaciones.
  - Análisis de Comunicaciones.
  - Documentos Asignados.
  - Respuestas de Responsables.
  - Respuesta Final.
  - Solicitud de Prórroga.
  - Prorroga en Gestión.
  - Respuesta de Prórroga.
- Líderes de áreas / Alterno
  - Aceptación Principal.
  - Aceptación Alterno.
  - Proceso Responsable.
  - Informativa.
- Servicios Bancarios.
  - Servicios Bancarios.

- Oficinas Principales.

Las interfaces de usuarios en la plataforma BPM [2] contemplan las siguientes funcionalidades:

### **2.5.1. RECEPCIÓN DE COMUNICACIONES**

1. Digitalizar el documento recibido de parte del organismo de control.

2. Clasificar documentos de acuerdo al origen y seleccionar las siguientes opciones:

- SBS.
- BCE.
- SRI.
- Junta Bancaria.
- Asociación de Bancos.
- Consejo Nacional de Valores.
- Superintendencia de Compañías.

3. Seleccionar destinatario:

- Subsidiarias: se digitalizan los documentos recibidos para almacenar en un repositorio de

imagen en donde su proceso será de forma manual.

- Oficinas Principales.
- Institución Financiera.
- Servicios Bancarios.

#### 4. Seleccionar el tipo de documento:

- Documento principal.
- Anexo de respuesta.
- Multa.
- Respuesta de multa.
- Recurso de reposición.
- Insubsistencia.
- Respuesta al recurso de reposición.
- Respuesta de prórroga –aceptada/rechazada.

4.1. En caso que el documento no fuera categorizado como principal se debe:

- Buscar el documento principal y vincularlo con el recibido tales como anexo de: respuesta, multa, respuesta de multa, entre otros.

4.2. En caso que el anexo o documento vinculado determine que el documento principal queda insubsistente se finaliza el flujo.

5. Seleccionar la clase de comunicación recibida tales como:

- Oficios.
- Circulares.
- Resoluciones.
- Confidenciales.
- Cartas de Clientes.
- Otros (cualquier otro documento emitido por los Organismos de Control).

6. Ingresar los siguientes datos:

- Referencia o descripción.- abreviada del documento.
- Fecha de documento.- corresponde a la fecha impresa en el documento.
- Fecha y hora de recepción.- Se utilizará la fecha y hora del simplex, cuando el documento fue recibido

por la institución u oficina.

- Fecha de Respuesta Externa: indicar el plazo en que se debe enviar la contestación al organismo o institución de control.
- Identificación del documento.- Se digitará el código alfanumérico que traen todos los documentos de los entes de control.
- En el caso de las cartas de Clientes se utilizará CC-AAAAMMDDHHMM.
- Marcar si/no en el caso que el documento requiera ser presentado al Directorio, pero por defecto el “No” debe estar marcado.
- En caso que el documento corresponda a una multa se:
  - Registrar identificación de la multa a nivel:
    - Institucional (multa a la institución)
    - Personal (Líderes de áreas)
  - Registrar el valor correspondiente a la multa.

7. Una vez digitalizado el documento e ingresado los datos se debe:

7.1. Grabar en el sistema de forma automática los datos ingresados.

7.2. Activar/disparar el flujo y enviar el documento en la bandeja de entrada del catalogo de Análisis de Comunicaciones para asignar el documento digitalizado a cada uno de los Responsables.

7.3. En caso de haber seleccionado entidades de Oficinas Principales o Servicios Bancarios se debe realizar de forma automática lo siguiente:

- Enviar el documento al Responsable de la Oficina Principal o Servicios Bancarios.
- Activar/disparar de forma automática el flujo y enviar el documento a la bandeja de entrada del catalogo de “Servicios Bancarios” o “Oficinas Principales de la Institución”.

#### **2.5.2. PRÓRROGA EN GESTIÓN**

1. Digitalizar el documento de Gestión de prórroga y adjuntarlo al documento principal.
2. Enviar el documento al catalogo de Respuesta de Prórroga.

### **2.5.3. ANÁLISIS DE COMUNICACIONES**

1. Recibir en la bandeja de entrada el documento.

1.1. En caso que el documento recibido determina la insubsistencia del documento principal se debe finalizar el flujo.

2. Visualizar el documento y revisar el contenido.

3. Determinar mediante una lista desplegable el tipo de gestión del documento sea:

3.1. Gestión informativa

En el caso de Gestión informativa se realiza:

- Seleccionar líderes de áreas/Alternos.
- Enviar al flujo de trabajo Informativo para notificar a los líderes de áreas / Alternos y debe salir del flujo.

3.2. Gestión con resultados

En caso de Gestión con resultados, se debe:

3.2.1. Visualizar la Fecha de Respuesta Externa, es decir el plazo en que se debe enviar la

contestación al organismo o institución de control.

#### 3.2.2. Ingresar:

- Fecha de Respuesta Interna, fecha máxima que puede responder los líderes de áreas.
- Esta fecha debe ser menor a la fecha de respuesta externa debido a que previo a la respuesta final se debe consolidar el contexto legal de la respuesta.

3.2.3. En el caso que el documento sea confidencial, se debe escoger la opción de “Confidencial”.

3.2.4. Asignar líderes de áreas en función de la “Matriz de tipos de comunicaciones por áreas responsables”.

3.2.5. Activar de forma automática el control de las alertas en función del plazo asignado a cada líderes de áreas.

3.2.6. Notificar la asignación de documentos a líderes de áreas de manera prioritaria, sólo por excepciones, se enviará al ALTERNO.

En caso que el PRINCIPAL no responda a la notificación, el Administrador de Comunicaciones debe:

- Recibir notificación de que el mensaje será enviado al **ALTERNO**.
- En el caso que el documento sea confidencial se debe:
  - Asignar el documento a otra área (miembro Principal) que puede contestar el documento confidencial o autorizar que se notifique al ALTERNO la asignación del documento.
  - Activar / Disparar el flujo y cargar el documento confidencial en la bandeja de entrada del otro miembro Principal o Alterno autorizado.

- En el caso que el documento no sea confidencial se debe:
  - Activar / Disparar el flujo y cargar el documento en la bandeja de entrada del Alterno.

El Alterno debe recibir notificación de la asignación de documentos, sólo, en el caso de documentos confidenciales será notificado bajo la autorización del Administrador de Comunicaciones.

- En el caso que el Principal visualice el documento:
  - Recibirá notificación de la asignación de documentos.

#### **2.5.4. DOCUMENTOS ASIGNADOS A LÍDERES DE ÁREAS**

1. Recibir notificación de aviso de lectura de responsables principales y alternos.
2. Finalizar asignaciones.

### **2.5.5. RESPUESTAS DE LÍDERES DE ÁREAS**

1. Recibir respuesta de los líderes de áreas o alterno.
2. Consultar el documento principal y sus anexos.
3. Determinar la viabilidad de la respuesta de los líderes de áreas o el alterno.

#### 3.1. En caso que la Respuesta no sea viable:

- Administrador de Comunicaciones rechaza su comentario para que se active de nuevo el flujo de trabajo "Proceso Responsable".

#### 3.2. En el caso la Respuesta sea viable:

- El Administrador de Comunicaciones envía al flujo de trabajo Respuesta Final.

### **2.5.6. RESPUESTAS FINAL**

1. Recibir respuesta final de líderes de áreas, alterno, servicios y oficinas principales.
  - 1.1. En caso de recibir respuesta de servicios y oficinas principales finaliza el flujo emitiendo o no sus comentarios.

2. Comprobar que todos los responsables principales y alternos hayan respondidos.
3. Consolidar la información de los responsables Principales/Alternos.
4. Emitir el documento final bajo el contexto legal.
5. Anexar el informe final.
6. Finalizar el documento.

#### **2.5.7. SOLICITUD DE PRÓRROGA**

1. Consultar documento principal.
2. Determinar la posibilidad de gestionar la prórroga.
  - 2.1. En el caso que no se posible gestionar la prórroga, el Administrador de Comunicaciones rechaza la solicitud y se elimina de forma automática
  - 2.2. En el caso que se posible gestionar la prórroga, el Administrador de Comunicaciones activa el flujo de trabajo "Prórroga en Gestión.

#### **2.5.8. PRÓRROGA EN GESTIÓN**

1. Recibir solicitud de Prórroga.
2. Ingresar datos para gestionar la solicitud de prórroga.

### **2.5.9. RESPUESTA DE PRÓRROGA**

1. Recibir documento de respuesta de la Prórroga.
2. Comprobar si la respuesta de la prórroga es aceptada.
  - 2.1. En caso que la respuesta no sea aceptada, anexa la respuesta rechazada.
  - 2.2. En caso que la respuesta sea aceptada:
    - Ingresar la fecha de respuesta externa.
    - Informar al líderes de áreas /alerno.

### **2.5.10. LÍDERES DE ÁREAS / ALTERNO**

#### Aceptación Principal

1. Recibir de asignación de un nuevo documento.
2. Mostrar documento principal o anexo.

#### Aceptación Alterno

1. Recibir de asignación de un nuevo documento.
2. Mostrar documento principal o anexo.

### **2.5.11. PROCESO RESPONSABLES**

1. Consultar documento principal.
2. Determinar si requiere prórroga.

2.1. En caso que no requiera prórroga activa el flujo de trabajo respuesta del responsable.

2.2. En caso que requiera prórroga activa el flujo de trabajo Solicitud de Prórroga mediante los siguientes pasos:

- Presionar el botón “Prórroga”.
- Ingresar el plazo (fecha) requerido para gestionar la prórroga.
- Generar solicitud para que el Administrador de Comunicaciones gestione la Prórroga.

#### **2.5.12. INFORMATIVO**

1. Recibir documento informativo y ejecutar el proceso informativo.

#### **2.5.13. SERVICIOS BANCARIOS**

1. Recibir notificación de:

- Asignación de documentos.
- Comentarios del Administrador de Comunicaciones.

2. Recibir documento en su bandeja de entrada.

3. Visualizar el documento y revisar el contenido.
4. Transmitir la asignación del documento en el módulo de “Seguimiento y Control de las Respuestas de los Grupos Responsables” y modificar su estado a “Asignado”.
5. Una vez que el responsable preparó la respuesta se debe:
  - Anexar en formato digital, el documento final de respuesta enviado al ente regulador y otros documentos que considere necesario.
  - Ingresar un resumen de la respuesta final.
  - Enviar notificación de que el “Reclamo” ha sido respondido.
  - Grabar en el sistema de forma automáticamente los datos registrados.
  - Modificar en el módulo de “Seguimiento y Control de las Respuestas de los Grupos Responsables”, el estado a “Terminado”.

#### **2.5.14. OFICINAS PRINCIPALES DE LA INSTITUCIÓN**

1. Recibir notificación de:

- Asignación de documentos.
  - Comentarios del Administrador de Comunicaciones.
2. Recibir documento en su bandeja de entrada.
  3. Visualizar el documento y revisar el contenido.
  4. Transmitir la asignación del documento en el módulo de “Seguimiento y Control de las Respuestas de los Grupos Responsables” y modificar el estado a “Asignado”.
  5. Una vez que el responsable preparó la respuesta se debe:
    - Anexar en formato digital, el documento final de respuesta enviado al ente regulador y otros documentos que considere necesario.
    - Ingresar un resumen de la respuesta final.
    - Enviar notificación de que el “Documento” ha sido respondido.
    - Grabar en el sistema de forma automáticamente los datos registrados.
    - Modificar en el módulo de “Seguimiento y Control

de las Respuestas de los Grupos Responsables”, el estado a “Terminado”.

#### **2.5.15. REPORTE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ADMINISTRACIÓN DE COMUNICACIONES**

1. Recibir mensaje de Notificación de Aviso de Lectura.
2. Recibir mensaje de confirmación de fecha de atención y contestación.
3. Recibir notificación de insubsistencia a responsables Principales y Alternos la insubsistencia.
4. Reportar el número de solicitudes de Gestión de Prórroga.
5. Reportar las respuestas aceptables o rechazados de cada responsables Principales/Alternos.
6. Presentar el cumplimiento de las fechas de contestación.
7. Presentar la información consolidada de los responsables Principales/Alternos.

### **2.5.16. REPORTE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS RESPUESTAS DE LOS RESPONSABLES**

1. Especificar los siguientes parámetros de consulta:

- Entidad.
- Oficina Principal.
- Responsables de los responsables / alternos.

2. Presentar respuesta de los responsables principales / alternos.

3. Presentar conforme a los parámetros de consulta registrado el resumen siguiente de:

- Documento.
- Fecha de recibido.
- Fecha de respuesta interna.
- Fecha de respuesta externa.
- Estado del documento.
- Multa.
- Grafico como indicador al cumplimiento del Grupo Responsable y que estará bajo las siguientes condiciones:



## 2.6. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES, REPORTE Y TABLEROS DE CONTROL.

El proceso de administración de Comunicaciones Externas se generó variables que permitan establecer indicadores de gestión para poder identificar retrasos, tomar las decisiones apropiadas en la estructura de las respuesta a emitir al organismo de control y cumplir con los plazo establecidos de manera interna y externa con la entidad reguladora con el fin de evitar sanciones para la institución.

Las variables que se consideraron son las siguientes:

### Evitar multas

- Documentos pendientes de registrar.
- Documentos pendientes de asignar.
- Asignaciones pendientes de revisar.
- Asignaciones Revisadas y tareas pendientes.
- Respuestas internas no emitidas a tiempo.
- Respuestas emitidas internamente y rechazadas.
- Respuesta pendiente de estructurar.

### Mensaje de Alertas

- Días de demora para asignar  $\leq$  (Plazo Interno) x 0.30.
- Días de demora para revisar  $\leq$  (Plazo Interno) x 0.30.
- Días de demora para registrar tarea  $\leq$  (Plazo Interno) x 0.30.
- Días de demora para estructurar la respuesta  $\leq$  (Plazo interno) x 0.80.
- Fecha de emisión de respuesta interna > Fecha de respuesta interna.
- Fecha de respuesta estructurada > Fecha de Respuesta a Organismos de Control.

#### Mensajes recordatorios

- Fecha de primer aviso = Fecha de registro + (Plazo Interno) x 0.30.
- Fecha de segundo aviso = Fecha de registro + (Plazo interno) x 0.80.

Además se crearon indicadores de forma personalizada al modelo establecido en la plataforma BPM, es decir que se añadieron indicadores a las actividades que se detalla en la tabla N° 2.

Para la creación de los indicadores se considero lo estipulado en las referencias [3] y [4]

**Tabla 2 Indicadores en las actividades del proceso**

ACTIVIDADES	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	NOMBRE DEL INDICADOR	PROPOSITO DEL INDICADOR	METRICA
Recepción, Digitalización y Asignación de Comunicaciones Emitidas por los Organismos de Control	Mantener el 100% la eficiencia en la recepción de comunicaciones emitidos por los Organismos de Control y asignación adecuada de los Líderes de Áreas que responderán dentro de un plazo establecido.	Eficiencia en el registro de comunicaciones recibidas de Organismos de Control	Medir el desempeño de receptor las comunicaciones emitidos por los Organismos de Control.	Número de comunicaciones registrados/Total de documentos recibidos
		Eficiencia en la asignación de Líderes de Áreas	Medir el desempeño de asignar comunicaciones de Organismo de Control a Líderes de Áreas	Número de comunicaciones asignados/Número de documentos registrados.
Revisión de asignaciones de comunicaciones de Organismos de Control	Mejorar el 10% la eficiencia en las revisiones de comunicaciones de Organismos de Control que se encuentran asignados a los Líderes de Áreas.	Eficiencia en la revisión de asignaciones de comunicaciones de Organismos de Control	Medir el desempeño de las revisiones realizadas de parte del Líder de Área.	Numero de asignaciones revisadas/Total de asignaciones a revisar
Definición de temas y acciones	Mejorar el 10% la eficiencia en registrar oportunamente los temas y acciones necesarias para poder responder dentro de plazos establecidos los requerimientos que solicitan los Organismos de Control.	Número de días que se registra los temas y acciones desde la fecha que se recibió la comunicación	Cuantificar el tiempo que se toma el Líder de Área para registrar los temas y acciones que debe ejecutarse para responder al Organismo de Control dentro del plazo establecido	Número de días que se toma el Líder para registrar los temas y acciones para responder al Organismo de Control

Emisión de respuesta interna	Mejorar en un 10% los tiempos de respuesta interna de cada área en el semestre.	Eficiencia en el cumplimiento de la emisión de respuesta interna de parte de cada Líder de Área.	Medir el grado de cumplimiento de cada Líder de área para responder dentro de los plazos establecidos internamente por la Institución	Total de respuesta emitidas a tiempo / Total de respuestas emitidas
		Número de días para responder la comunicación del Organismo de control dentro de los plazos establecidos internamente por la Institución	Cuantificar los días que se toma el Líder de área para responder internamente.	Días que se toma el Líder de área para responder internamente.
Disfunción de información de documentos informativos	Mejorar en 10% la eficiencia en la difusión de documentos informativos en cada semestre.	Eficiencia en la difusión de documentos informativos en las agencias y localidades de la Institución	Medir el desempeño en difundir documentos informativos en las agencias y localidades de la Institución.	Total de documentos difundidos en agencias y localidades / Total de documentos a difundir en agencias y localidades
Emisión de respuestas Final a Organismos de Control	Mejorar en un 10% la eficiencia en la estructuración adecuada de la respuesta final para su respectivo envío oportuno a los Organismos de Control dentro de los plazos establecidos	Eficiencia en la estructuración adecuada de la respuesta final a los Organismos de Control	Medir el desempeño en estructurar la respuesta final a los Organismos de Control y así evitar sanciones	Total de respuestas estructurada adecuadamente / Total de respuestas a estructurar
Gestión de la ampliación de asignación a otro líder de área.	Mejorar el 10% la eficiencia en la asignación adecuada a otros Líderes de Áreas para poder responder a tiempo a los Organismos de Control.	Eficiencia en la asignación adecuada a otros Líderes de Áreas para poder responder a los Organismos de Control	Medir el desempeño de las asignaciones a otros de Líderes de áreas para responder dentro de los plazos establecidos por los Organismos de Control.	Total de asignaciones adecuadas de otros Líderes / Total a asignar a otros Líderes

Gestión de la asignación de alterno	Mejorar el 10% la eficiencia en la asignación adecuada de los Alternos para poder responder a tiempo a los Organismos de Control	Eficiencia en la asignación adecuada de Alternos para poder responder a los Organismos de Control	Medir el desempeño de las asignaciones de Alternos para responder dentro de los plazos establecidos por los Organismos de Control.	Total de asignaciones adecuadas de Alternos por cada respuesta dada al Organismo de Control
Solicitud de prórroga	Reducir en un 10% el número de solicitudes de prórroga a los Organismos de Control.	Número de prórroga solicitadas a Organismos de Control	Cuantificar la solicitud de prórrogas a Organismos de Control para reducir su frecuencia	Número de solicitudes de prórroga a Organismos de Control
Gestión de repuesta de prórroga solicitada a Organismo de Control	Mantener al 100 % la eficiencia en la aprobación de prórrogas solicitadas a los Organismos de Control.	Eficiencia en la aprobación de prórroga que fueron solicitadas al Organismo de Control	Medir el desempeño de aprobación a prórrogas solicitadas a los Organismos de Control	Total de prórroga aceptadas/ Total de prórrogas solicitadas
Gestión de multas de Organismo de Control	Disminuir en un 10% el número de multas impuestas por los Organismos de Control	Número de multas impuestas por los Organismos de Control	Medir la cantidad de multas que impone los Organismos de Control a la Institución	Número de multas de los Organismo de Control
Seguimiento y control de la negación de asignaciones	Reducir en un 10% el número de negaciones a las asignaciones realizadas a los Líderes de Áreas.	Número de negaciones a las asignaciones realizadas a los Líderes de Áreas	Cuantificar las negaciones a las asignaciones realizadas por los Líderes de Áreas.	Número de asignaciones negadas a Líderes de Áreas
Seguimiento y Control de contestación inadecuada del Líder de área o alterno asignado	Reducir en un 10% el número de contestaciones inadecuada de parte de Líderes y Alternos que se encuentran asignados a emitir una respuesta a los Organismos de Control.	Número de contestaciones inadecuada de parte de Líderes y Alternos	Cuantificar las contestaciones inadecuada de parte de Líderes y Alternos asignados	Número de contestaciones inadecuada de Líderes y Alternos

Seguimiento y Control de la gestión de comunicaciones de Organismos de Control	Mejorar en un 10% la gestión de respuesta a los Organismos de Control con el fin de evitar sanciones.	Eficiencia en el cumplimiento de los plazos establecidos por los Organismos de Control	Medir el grado de cumplimiento de emitir la respuesta final a los Organismos de Control dentro de los plazos establecidos.	Número de comunicaciones respondidas a tiempo / Total de comunicaciones respondidos
--	---	--	--	---

A continuación en la figura 2.3 se muestra un diagrama en donde se detalla las actividades principales para gestionar la respuesta a organismo de control dentro de los plazos establecidos.

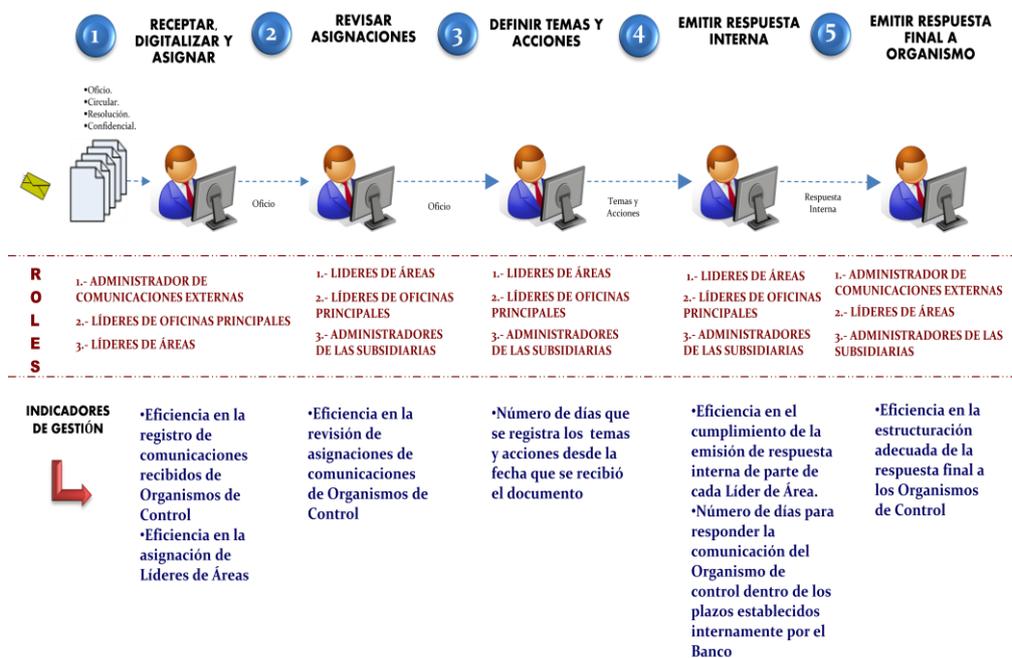


Figura 2-3 Indicadores en las actividades principales del proceso

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. BENEFICIO DE LA SOLUCIÓN**

En esta fase se detallan los beneficios a obtener:

- Se emite una respuesta a los organismos de control dentro de los plazos establecidos, con el fin de evitar sanciones o multas.
- Se obtiene un mejor seguimiento y control de las acciones que realizan los líderes de áreas para atender las comunicaciones de los organismos de control.
- Se ejecuta en el proceso un control adecuado de los acuerdos de servicios definidos entre las áreas en cuanto a la mejora del tiempo de respuesta a los organismos de control.
- Los indicadores de gestión establecidos de manera automática permiten que se evalúen adecuadamente el cumplimiento de las actividades realizadas por parte de los líderes de áreas.

### **3.2. MEJORA EN LA ATENCIÓN A LAS COMUNICACIONES DE ORGANISMO DE CONTROL.**

En esta fase se identifica las mejoras que se ha obtenido con el modelo de proceso de administración de las comunicaciones de una institución financiera hacia el organismo de control.

A continuación se detalla las siguientes:

- Garantiza más control sobre todas las actividades que realiza los líderes de áreas y oficinas de otras localidades.
- Se obtiene un mayor control sobre las comunicaciones que se recibe de los organismos de control e información que proporciona los líderes de áreas para su respectiva emisión a la entidad reguladora [5].
- Se define en la plataforma BPM reglas de negocio de manera rápida, agregar roles funcionales y administrar todo el contenido relacionado al modelo.
- Ofrece recursos que generan valor al proceso, como monitoreo de los indicadores y actividades que realiza los líderes, apoyo a la toma de decisión, gestión de documentos.
- Facilidad en la creación de carpetas de trabajos para

almacenarlos en un repositorio que es controlado en cuanto a las revisiones, niveles de acceso a la información, búsqueda de documentos y recursos de seguridad a través de sus perfiles.

### **3.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS RESPONSABLES DEL PROCESO**

El proceso de Administración de Comunicaciones Externas considerará el seguimiento y control de toda comunicación de los Organismos de Control que sea dirigida a directivos, líderes de las diferentes áreas de la institución financiera y demás líderes de oficinas de otras localidades.

Además los reportes y tableros de control considerados en el proceso permitirán presentar información de los siguientes puntos:

- Documentos Recibidos mediante el estado de “Notificado”.
- Documentos en trámite mediante el estado “En proceso”.
- Documentación Insubsistente mediante el estado de “Insubsistente”.
- Respuestas de los responsables principales / alterno que se encuentra vencidos mediante el estado de “Fuera del

Plazo”.

- Flujo de trabajo Terminado mediante el estado de “Terminado”.
- Respuestas de los responsables principales / alterno entregadas a tiempo al ente regulador mediante el estado “Dentro del Plazo”.
- Documentaciones detenidas mediante el estado “En discusión”.
- Solicitudes de prórroga o extensiones mediante el estado de “Prorroga aceptada”.
- Multas impuesta a la institución.
- Responsables que no han respondido el documento asignado mediante el estado “Asignado”.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. En el modelamiento se contempla la gestión de envíos de mensajes recordatorios y de alertas de forma automática a los Líderes de Áreas o Alternos con el fin de que respondan dentro de los plazos establecidos por el Organismo de Control.
2. El Administrador de Comunicaciones Externas, gestionará la recepción y asignación de comunicaciones recibidas de los Organismos de Control, mediante opciones de acceso a documentación que dispone el sistema.

## RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se pueden realizar para este modelamiento están:

1. El diseño y modelamiento en la plataforma BPM concibe un conjunto de prácticas (laboral, empresarial, social e investigativa) y experiencia como parte integral para la mejora continua de los procesos administrativos y operativos establecidos en la institución.
2. En el modelado de procesos y datos establecido en la plataforma BPM, a través de la continua optimización del proceso se puede considerar los diversos escenarios que constituyen la gestión de respuesta a organismo de control mediante la simulación y medición del proceso.
3. Los líderes de áreas orientará sus acciones al cumplimiento de los plazos establecidos por los organismos de control.
4. Los estándares establecidos en el modelamiento del proceso permiten a cada líder de área evaluar su desempeño con respecto a la gestión de respuesta al organismo de control.

## BIBLIOGRAFÍA.

- [1] B. Hitpass, Business Process Managament Fundamentos y Concepto de Implementación 3 Edición, Santiago de Chile: BHH Ltda.- Santiago de Chile, 2014.
- [2] Club\_BPM, «Club\_BPM,» 01 Enero 2011. [En línea]. Available: [www.club-bpm.com/metodologiaBPMRADEExtractoLibroBPM2011.pdf](http://www.club-bpm.com/metodologiaBPMRADEExtractoLibroBPM2011.pdf).
- [3] Luis Muñiz y Enric Monfort, Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000.
- [4] Nils-Göran Olve, El Cuadro de Mando en acción, Ediciones DEUSTO.
- [5] Donna C. S. Summers, Administración de la Calidad, Ediciones PEARSON

## GLOSARIO

**Brainstorming.-** Reunión de un grupo de personas que generan ideas de forma espontánea y desinhibida sobre un tema de análisis.

**Gestión por Procesos.-** Gestión basada en la optimización y mejora continua de los procesos.

**Indicadores.-** variables que miden los hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores indica la eficacia y la eficiencia del proceso.

**Modelamiento de Procesos.-** Diseño del Modelo de Proceso que determina el comportamiento de un proceso.

**Seguimiento y Control de Procesos.-** Método de observación, control y análisis de los resultados de ejecución de los procesos.

**Optimización de Procesos.-** Método de realización de cambios en los procesos para mejorar su rendimiento en cuanto a su funcionamiento y eficacia.

**Proceso.-** Conjunto de actividades coordinadas para obtener determinado resultado.

**Reglas de Negocio.-** Conjunto de lineamientos y procedimientos de aplicación general en una organización.