

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE
PROCESAMIENTO, CUSTODIA Y ATENCION DE
CONSULTAS DE DOCUMENTOS DE UNA ENTIDAD
FINANCIERA**

TESIS
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTADA POR:

Bach. FLORES RÍOS, NATALIA MARGOT
Bach. TORRES ZELADA, BETSY KAREL

Asesor: Ing. PIEDRA RUBIO, LUIS

LIMA-PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mis padres, por su esfuerzo y apoyo incondicional para lograr mis objetivos, ustedes son mi fuerza para seguir avanzando, admiro todo lo que hacen por mí y mis hermanos. A mis familiares por su apoyo constante.

Betsy Torres

A mis padres y hermanas por ser mi soporte ante cualquier adversidad y ser mi inspiración para lograr cualquier objetivo que me propongo.

Natalia Flores

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por permitir cumplir una meta más en nuestras vidas, por estar presente en cada momento.

A nuestras familias:

Por su valioso ánimo en todo momento, su apoyo, comprensión y por el tiempo compartido.

...Y a todas las demás personas que nos brindaron su apoyo de diferentes maneras para la realización de este proyecto de investigación.

INDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1. Antecedentes generales (problemática) | 2 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2.1. Formulación interrogativa del problema..... | 4 |
| 1.2.2. Criterios de selección del problema..... | 4 |
| 1.3. Justificación de la investigación: | 5 |
| 1.4. Delimitaciones de la investigación | 6 |
| 1.5. Objetivos de la investigación | 6 |
| 1.5.1. Objetivo Principal | 6 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos..... | 7 |
| 1.6. Hipótesis y Variables de investigación | 7 |
| 1.6.1. Hipótesis Principal | 7 |
| 1.6.2. Hipótesis Específicas | 7 |
| 1.6.3. Selección de Variables de la investigación | 8 |
| 1.7. Metodología de investigación | 11 |
| 1.7.1. Tipo y nivel de investigación | 11 |
| 1.7.2. Diseño de investigación | 11 |
| 1.7.3. Enfoque | 11 |
| 1.8. Técnicas e instrumentos de investigación..... | 11 |
| 1.8.1. Ciclo de Deming de mejora continua..... | 12 |
| 1.8.2. Diagrama de flujo..... | 14 |
| 1.8.3. Diagrama de Ishikawa..... | 15 |
| 1.8.4. Análisis de Pareto..... | 17 |
| 1.8.5. Histogramas..... | 18 |
| CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL | 19 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 19 |
| 2.1.1. Investigaciones relacionadas con el estudio | 19 |
| 2.1.2. Base teórica vinculada a las variables de estudio | 25 |

| | |
|---|------------|
| 2.2. Marco teórico | 27 |
| 2.2.1. Mejora continua | 27 |
| 2.2.2. Gestión de documentos | 28 |
| 2.2.3. Gestión de archivos..... | 33 |
| 2.2.4. Subcontratación de servicios..... | 35 |
| 2.2.5. Control de calidad | 36 |
| 2.2.6. Indicadores de gestión..... | 37 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 38 |
| CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA..... | 41 |
| 3.1. Descripción de los procesos | 41 |
| 3.1.1. Mapa de procesos de la entidad financiera | 41 |
| 3.1.2. Descripción del proceso de archivo | 43 |
| 3.2.1.1. Procesamiento de documentos | 43 |
| 3.2.1.2. Custodia de documentos:..... | 44 |
| 3.2.1.3. Atención de consultas..... | 45 |
| 3.1.3. Flujo del proceso de archivo | 46 |
| 3.2. Análisis de involucrados en el proceso de archivo | 48 |
| 3.3. Criterios de calidad del servicio..... | 51 |
| 3.4. Análisis de la situación actual del proceso de archivo..... | 51 |
| 3.4.1. Análisis de atención de consultas | 54 |
| 3.4.2. Análisis de custodia de documentos | 61 |
| 3.4.3. Análisis del procesamiento de documentos | 63 |
| 3.5. Propuestas de cambio/solución potenciales | 70 |
| 3.5.1. Propuestas de mejora para la atención de consultas | 70 |
| 3.5.2. Propuestas de mejora para la custodia de documentos | 76 |
| 3.5.3. Propuestas de mejora para el procesamiento de documentos | 78 |
| 3.5.4. Replantear los niveles del servicio de archivo..... | 87 |
| 3.6. Plan de acciones (mejora) | 89 |
| 3.7. Presentación de los resultados de la planeación..... | 91 |
| 3.8. Análisis económico de las propuestas..... | 92 |
| 3.8.1. Ahorros inmediatos de las propuestas de solución | 92 |
| 3.8.2. Análisis de la facturación..... | 94 |
| CONCLUSIONES | 102 |
| RECOMENDACIONES..... | 104 |

| | |
|--|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 105 |
| ANEXOS | 109 |
| Anexo 1: Matriz de procesamiento por producto actual. | 109 |
| Anexo 2: Medición de los procesos actuales. | 110 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Matriz Operacional de la Variable..... | 9 |
| Tabla 2: Matriz de Consistencia (Coherencia) | 10 |
| Tabla 3: Matriz de involucrados en el proceso de archivo. | 49 |
| Tabla 4: Indicadores de calidad del servicio en el 2016 | 52 |
| Tabla 5: Sub indicadores sobre atención de consultas en el 2016 | 53 |
| Tabla 6: Plazos estándar para la atención de consultas en la actualidad. | 55 |
| Tabla 7: Atención de consultas en ítems por unidad de negocio. | 55 |
| Tabla 8: Consultas realizada por Post Venta en el 2016..... | 57 |
| Tabla 9: Cantidad de atención de consultas por ítem - Contraloría..... | 58 |
| Tabla 10: Cantidad de consultas por tipo de archivo..... | 60 |
| Tabla 11: Antigüedad de los rollos microfilms en custodia. | 62 |
| Tabla 12: Custodia de documentos en cajas por tipo de archivo..... | 63 |
| Tabla 13: Procesamiento de documentos por tipo de producto. | 64 |
| Tabla 14: Cantidad de campos a fiscalizar por producto- actual. | 67 |
| Tabla 15: Tipos de registro de documentos por producto actual..... | 69 |
| Tabla 16: Digitalización de documentos en imágenes..... | 70 |
| Tabla 17: Datos mínimos necesarios para realizar consulta a documentos. | 72 |
| Tabla 18: Plazo propuesto para la atención de consultas - Post Venta..... | 73 |
| Tabla 19: Plazo propuesto para la atención de consultas - Contraloría | 74 |
| Tabla 20: Plazo propuesto para la atención de consultas - Cobranzas. | 74 |
| Tabla 21: Plazo propuesto para la atención de consultas – otras unidades de negocio .. | 74 |
| Tabla 22: Plazos propuestos para el reingreso de los documentos prestados. | 75 |
| Tabla 23: Plazo propuesto para la custodia de documentos en archivo vigente..... | 76 |
| Tabla 24: Propuesta de tiempos para el procesamiento de documentos. | 80 |
| Tabla 25: Criterios propuesto para el llenado de cajas. | 81 |
| Tabla 26: Matriz de campos a fiscalizar por producto en archivo central. | 83 |
| Tabla 27: Matriz de campos a fiscalizar por producto en archivo poderes. | 84 |
| Tabla 28: Matriz de estructura de registro de documentos propuesta. | 86 |
| Tabla 29: Niveles propuestos para el servicio de archivo. | 88 |
| Tabla 30: Plan de mejora propuesto. | 90 |
| Tabla 31: Resumen de resultados pre test y post test | 91 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 32: Facturación factual. | 95 |
| Tabla 33: Proyección del volumen de servicios variables bajo condiciones actuales | 96 |
| Tabla 34: Proyección de la facturación variable bajo condiciones actuales..... | 97 |
| Tabla 35: Simulación de facturación bajo las condiciones actuales..... | 98 |
| Tabla 36: Proyección del volumen del servicio de archivo según propuestas..... | 99 |
| Tabla 37: Simulación de la facturación bajo las condiciones propuestas..... | 100 |
| Tabla 38: Simulación del ahorro al 2021..... | 101 |
| Tabla 39: Nivel de servicio general esperado..... | 110 |
| Tabla 40: Indicadores específicos de los servicios subcontratados..... | 110 |
| Tabla 41: Sub-indicadores del indicador de atención de consultas..... | 111 |
| Tabla 42: Descuento por incumplimiento del nivel de servicio esperado..... | 112 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Ciclo de Deming o Ciclo PHVA..... | 13 |
| Figura 2: Modelo de Diagrama de flujo..... | 15 |
| Figura 3: Modelo de diagrama de Ishikawa..... | 17 |
| Figura 4: Modelo de análisis de Pareto..... | 18 |
| Figura 5: Ciclo de vida del documento..... | 33 |
| Figura 6: Fases del uso del archivo..... | 34 |
| Figura 7: Mapa de procesos de la entidad financiera..... | 42 |
| Figura 8: Diagrama flujo de atención a consultas..... | 46 |
| Figura 9: Diagrama flujo del procesamiento de documentos. | 47 |
| Figura 10: Diagrama flujo de custodia de documentos. | 48 |
| Figura 11: Organigrama general de la entidad financiera..... | 50 |
| Figura 12: Análisis de Pareto de atención de consultas en ítem por unidad..... | 56 |
| Figura 13: Consultas realizadas por Post Venta en el 2016..... | 57 |
| Figura 14: Histórico de consultas masivas de contraloría. | 58 |
| Figura 15: Regresión lineal del número de consultas de cobranzas. | 59 |
| Figura 16: Porcentaje de consultas por ubicación del documento..... | 61 |
| Figura 17: Diagrama de Ishikawa sobre la custodia de documentos..... | 61 |
| Figura 18: Diagrama de Ishikawa sobre el procesamiento de documentos..... | 63 |
| Figura 19: Análisis de Pareto del procesamiento de documentos por tipo de producto. | 65 |
| Figura 20: Flujo actual de recepción y apertura de valijas..... | 66 |
| Figura 21: Análisis de Pareto sobre los campos a fiscalizar por producto. | 68 |
| Figura 22: Flujo propuesto para la recepción y apertura de valijas..... | 79 |
| Figura 23: Composición de la facturación actual..... | 94 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un plan de mejora del servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de una entidad financiera local con presencia y cobertura nacional, con el fin incrementar la satisfacción de los clientes externos e internos.

Se plantearon tres interrogantes en la investigación para cada componente del servicio, la primera respecto a cómo mejorar el servicio de procesamiento de documentos, la segunda respecto a cómo mejorar el servicio de custodia de documentos y la tercera respecto a cómo mejorar el servicio de atención de consultas de documentos.

Para el logro de los objetivos se utilizó la metodología aplicada del tipo predictiva, mediante un diseño no experimental y transversal, considerando enfoques tanto cualitativos como cuantitativos. Además, para responder a estas interrogantes, se realizó un análisis de la situación actual del servicio, haciendo uso de los conocimientos y diversas herramientas de la ingeniería industrial, como lo son: el mapa de procesos, el diagrama de flujo, el análisis de Pareto, el diagrama de Ishikawa, los indicadores e histogramas.

Como resultado de este análisis, se determinaron las causas de la ocurrencia de los problemas que se presentan en los tres componentes, y se elaboró un plan de mejora gradual, que permitió tener un mejor control y seguimiento sobre el servicio subcontratado, reducir costos y optimizar los tiempos de atención.

Palabras Claves: Plan de mejora, subcontratación, satisfacción de clientes, atención a consultas, procesamiento de documentos, custodia de documentos, herramientas de ingeniería industrial.

ABSTRACT

The objective of this research is to elaborate a plan to improve the subcontracting of the service of processing, custody and attention of document inquiries of a local financial entity with presence and national coverage, in order to increase the satisfaction of external and internal clients.

Three questions were raised in the investigation for each component of the outsourced service, the first regarding how to improve the document processing service, the second regarding how to improve the document custody service and the third regarding how to improve the service of attention of document inquiries.

For the achievement of the objectives, the applied methodology of the predictive type was used, through a non-experimental and transversal design, considering both qualitative and quantitative approaches. In addition, to answer these questions, an analysis of the current situation of the service was made, making use of various tools of industrial engineering, such as: the process map, the flow diagram, the Pareto analysis, Ishikawa diagram, indicators and histograms.

As a result of this analysis, the causes of the occurrence of the problems that occur in the three components were determined, and a gradual improvement plan was elaborated, which allowed to have a better control and follow-up on the outsourced service, reduce costs and optimize the attention times.

Keywords: Improvement plan, subcontracting, satisfaction of clients, attention of consultations, document processing, custody of documents, industrial engineering tools.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se encuentran en un entorno de cambios debido a la globalización. Por lo que mantener su competitividad en el mercado es un factor clave para tener éxito. Uno de los puntos clave de competitividad dentro del desarrollo y sostenibilidad de toda empresa son los niveles de servicio, sobre todo los relacionados a la postventa, el cual consiste en los esfuerzos realizados después de la venta para satisfacer al cliente, con la finalidad de fidelizarlo y volverlo un cliente regular, para ello permanecen en una continua innovación y mejora de sus procesos, planteando estrategias para que puedan anticiparse, adaptarse y sostenerse en el tiempo.

Esta competitividad tiene su enfoque basado en la satisfacción de los clientes, ya que estos son los que finalmente deciden la compra y/o continuar de los productos y/o servicios, por lo que entender sus necesidades y reclamos se vuelve una tarea esencial, para brindar un soporte adecuado e inclusive superar sus expectativas; es por ello que la entidad financiera subcontrata el servicio de archivo (procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos), porque la naturaleza de los servicios financieros que brinda a sus clientes requiere de un soporte efectivo y eficiente, dado que representan valores significativos de sus clientes internos y externos.

Ante este contexto la presente investigación consiste en elaborar un plan para mejorar de dicho servicio, para incrementar la satisfacción de los clientes, el cual mejorará directamente la calidad del servicio que la entidad financiera brinda a sus clientes externos.

Para ello se plantea el desarrollo de tres fases. La primera fase busca dar a conocer los procesos, analizar la situación actual y plantear posibles propuestas de solución, la segunda fase busca analizar los resultados del estudio y proyectar los impactos, y la tercera fase busca desarrollar un plan de implementación, para luego la entidad financiera pueda ejecutarla.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes generales (problemática)

La entidad financiera en busca de mejorar sus servicios y reducir sus costos, en el 2009 toma la decisión de subcontratar el servicio de procesamiento, custodia de documentos y atención de consultas (servicio de archivo). A partir de ese momento el servicio de archivo pasa a ser administrado por el área de gestión de proveedores de la entidad financiera, que se encarga de la gestión, planificación y control del servicio, la inclusión de nuevos productos y la medición del cumplimiento de los niveles de servicio en sus tres componentes.

Debido a los cambios en el mercado y la ampliación de sus productos, en el año 2012 la entidad financiera actualizó las condiciones de subcontratación del servicio de archivo, estableciendo una matriz de procedimiento por producto, políticas de seguridad de información, niveles de servicio para un mejor control y nuevas tarifas, posteriormente sufrió una segunda actualización en el 2013, debido al incremento en los volúmenes de procesamiento, donde vuelve a ampliar el alcance del servicio y se fijan nuevas tarifas asociadas a dicha ampliación.

Sin embargo, a partir del año 2014 la entidad financiera renueva el contrato de forma automática con las condiciones establecidas en el 2013, sin revisión alguna de los impactos del servicio, las condiciones del mercado u otros aspectos, por lo que en el año 2016 surge la necesidad de evaluar y replantear estas condiciones del servicio para adecuarlo a las necesidades actuales del negocio, a las nuevas condiciones del mercado y de las entidades reguladoras, con la finalidad de mejorar los nivel del servicio, de manera que permita a la entidad financiera atender a sus clientes en el tiempo oportuno, con la calidad (sin errores) requerida y a su vez optimizar costos.

1.2. Planteamiento del problema

El problema a investigar se encuentra en el proceso de archivo de la entidad financiera. Este proceso comprende tres componentes, los cuales también son sujetos de estudio, y se ubican dentro de los procesos de apoyo/soporte del mapa de procesos de la entidad financiera.

Estos problemas en la gestión documental y de archivo han existido desde los inicios del subcontrato del servicio de archivo, pero se han agudizado en los últimos años, pues viene afrontando una serie de dificultades, debido a diferentes factores, entre los que se pueden considerar los siguientes:

- El crecimiento de la demanda en 3.5 % en el último año por mayor número de documentos a digitalizar y custodiar, esto debido al resultado de su estrategia de penetración a diferentes segmentos de mercados.
- La exigencia de los clientes internos y externos por demandar mejores niveles de servicio en términos de tiempo y calidad, debido a que el incremento de la competencia ha elevado la calidad de los servicios financieros.

Esto obliga a la entidad financiera a adecuarse a un enfoque de mejora continua para no perder competitividad en el mercado.

Como consecuencia de estos factores, la puntualidad y la calidad (sin errores) en la atención a los clientes internos y externos se ha visto afectada, generando insatisfacción en los colaboradores de la empresa y sobre todo con los clientes externos que vienen a ser los más afectados, generando constantes reclamos e inclusive la migración a la competencia.

Asimismo, también han originado la preocupación del personal encargado de la gestión, planificación y control del servicio de archivo (área de gestión de proveedores), por aumentar la eficiencia en términos de ciclos de atención más reducidos y la conformidad de los requisitos del servicio especificados por los clientes.

Ante estos eventos es necesario proponer una solución integral que resuelva la problemática en los tres componentes que integran el servicio de archivo.

1.2.1. Formulación interrogativa del problema

a. Problema Principal

¿Cómo mejorar el servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos, en una entidad financiera?

b. Problemas Específicos

✓ ¿Cómo mejorar el servicio de procesamiento de documentos de una entidad financiera?

✓ ¿Cómo mejorar el servicio de custodia de documentos de una entidad financiera?

✓ ¿Cómo mejorar el servicio de atención de consultas de documentos de una entidad financiera?

1.2.2. Criterios de selección del problema

Se ha seleccionado los problemas que enfrenta el área de Gestión Proveedores, específicamente la sub-área de Gestión Documental y de Archivo, teniendo en cuenta los criterios detallados a continuación:

- a. El problema tiene un impacto directo con la satisfacción de los clientes internos y externos, que de no resolverse podría generar migración a la competencia de los mismos.
- b. El problema tiene un impacto negativo significativo en los costos del área de gestión de proveedores.

- c. El problema está complicando la gestión del servicio, retrasando el ciclo de atención a clientes y la toma de decisiones oportunas.
- d. El problema es frecuente y causa desmotivación e insatisfacción a los clientes internos de la entidad financiera.
- e. El problema puede agudizarse de no resolverse a corto plazo, debido al constante incremento de la demanda que tiene la entidad financiera.
- f. El problema puede generar complicaciones legales a la entidad financiera, debido a la no localización de los documentos en el momento oportuno.

1.3. Justificación de la investigación:

Esta investigación es necesaria e importante para la entidad financiera, porque el crecimiento está complicando la calidad de la operación, ya que se han incrementado los errores y está afectando la satisfacción de los clientes, siendo las principales razones:

- **Económico:** porque si continua en la situación actual se incrementarán los gastos por siniestros consentidos debido a que las entidades regulatorias y/o los clientes no tendrán los sustentos documentarios en el momento oportuno.
- **Empresarial:** porque la entidad financiera pierde competitividad frente a las demás empresas del mismo rubro, crece la insatisfacción de los clientes, creando una mala reputación a la empresa, y generando que muchos clientes finales migren a la competencia. Tal como señala Palma Villalón (2014): “La organización que no sea capaz de enfrentarse al reto de gestionar toda esta información en el futuro perderá productividad y no logrará ser competitiva en un mercado global”.

A través del Plan de Mejora, se busca reestructurar el servicio de archivo en sus tres componentes, para lograr una adecuada gestión y control del mismo.

Asimismo, la presente investigación aporta resultados interesantes que pueden considerarse en investigaciones futuras relacionadas.

1.4. Delimitaciones de la investigación

De Tiempo:

La presente investigación comprende el último año de operación de la entidad financiera (2016).

De Alcance:

La investigación se limita a la gestión del servicio de archivo compuesta por procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de una entidad financiera.

La investigación analiza y propone recomendaciones de solución, mediante un Plan de Mejora integral del servicio de archivo.

Las investigadoras tienen acceso a la información de la entidad financiera, sin embargo, no están libres de limitaciones de obtención de datos del sistema de información. Además, tendrán dedicación a tiempo parcial para la realización de la investigación y por un lapso de aproximadamente 8 meses.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo Principal

Formular un plan para mejorar la gestión y control del servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de una entidad financiera.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Proponer un plan de mejora para incrementar la calidad del procesamiento de documentos de una entidad financiera.
- b) Establecer un plan de mejora que permita reducir los errores en la custodia de documentos de una entidad financiera.
- c) Desarrollar un plan de mejora para incrementar el nivel de cumplimiento de consultas atendidas de documentos de una entidad financiera.

1.6. Hipótesis y Variables de investigación

1.6.1. Hipótesis Principal

Si se mejora la calidad del servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos en una entidad financiera, entonces el nivel de satisfacción de los clientes se incrementará.

1.6.2. Hipótesis Específicas

- a. Si se reducen los errores de procesamiento de los documentos entonces el nivel de satisfacción de los clientes internos se incrementará.
- b. Si se reducen los errores en la custodia de documentos, el nivel de satisfacción de los clientes internos incrementará.
- c. Si se incrementa el nivel de cumplimiento de consultas atendidas, entonces el ciclo de atención a clientes externos se reducirá.

1.6.3. Selección de Variables de la investigación

Variables Independientes

X: Calidad del Servicio

X1: Errores en el procesamiento de documentos.

X2: Errores en la custodia de documentos.

X3: Nivel de cumplimiento en la atención de consultas de documentos.

Variables Dependientes

Y: Nivel de satisfacción de clientes.

Y1: Nivel de satisfacción de clientes internos.

Y2: Ciclo de atención de consultas a clientes externos.

En la tabla 1, se indicó la definición operacional para cada variable, con el propósito de entender que es lo que se necesita para calcular el indicador relacionado a la variable dependiente:

Tabla 1: Matriz Operacional de la Variable

| Proceso | Variables Generales | Indicadores Generales |
|---|---|---|
| Servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de una entidad financiera. | X : Calidad en el servicio. | Cumplimiento del servicio sin errores, con un nivel de servicio superior a la meta propuesta. |
| | Y: Nivel de satisfacción de clientes. | |
| Componentes | Variables Específicas | Indicadores Específicos |
| Procesamiento de la documentación: codificación y registro de la documentación de una entidad financiera. | X1 : Errores en el procesamiento de documentos. | Incidencias operativas por procesamiento. |
| | Y1: Nivel de satisfacción de clientes internos. | Cumplimiento de digitalización de documentos. |
| | | Resultado de las auditorías internas. |
| Custodia de los documentos de una entidad financiera. | X2 : Errores en la custodia de documentos. | Congruencia de información Base Datos vs Físico. |
| | Y1: Nivel de satisfacción de clientes internos. | |
| Atención de las consultas de los documentos de una entidad financiera. | X3 : Nivel de cumplimiento en la atención de consultas de documentos. | Cumplimiento de la primera respuesta para la atención de consultas. |
| | Y2: Ciclo de atención de consultas a clientes externos. | Cumplimiento de los plazos establecidos para la atención de consultas. |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se muestra la matriz de coherencia entre los problemas y variables identificados, y los objetivos e hipótesis planteados. Además, se muestra la metodología y el ámbito de investigación.

Tabla 2: Matriz de Consistencia (Coherencia)

| Proceso | Problema General | Objetivo General | Hipótesis General | Variables Generales | Indicadores Generales | Metodología | Ámbito, Población, Muestra |
|---|--|---|---|---|---|--|---|
| Servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de una entidad financiera. | ¿Cómo mejorar el servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos, en una entidad financiera? | Formular un plan para mejorar la gestión y control del servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de una entidad financiera. | Si se mejora la calidad del servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos en una entidad financiera, entonces el nivel de satisfacción de los clientes se incrementará. | X : Calidad en el servicio. | Cumplimiento del servicio sin errores, con un nivel de servicio superior a la meta propuesta. | Investigación Aplicada, del tipo Predictiva. | Ámbito: Gestión de Proveedores. |
| | | | | Y: Nivel de servicio satisfacción de clientes. | | | |
| Componentes | Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas | Variables Específicas | Indicadores Específicos | Diseño Experimental y Transversal. | Población: Constituida por todos los involucrados en el Proceso de Tercerización de Archivo. |
| Procesamiento de la documentación: codificación y registro de la documentación de una entidad financiera. | ¿Cómo mejorar el servicio de procesamiento de documentos de una entidad financiera? | Proponer un plan de mejora para incrementar la calidad del procesamiento de documentos de una entidad financiera. | Si se reducen los errores de procesamiento de los documentos entonces el nivel de satisfacción de los clientes se incrementará. | X1 : Errores en el procesamiento de documentos. | Cumplimiento de digitalización de documentos. | | |
| | | | | Y1: Nivel de satisfacción de clientes internos. | Incidencias operativas por procesamiento. Resultado de las auditorías internas. | | |
| Custodia de los documentos de una entidad financiera. | ¿Cómo mejorar el servicio de custodia de documentos de una entidad financiera? | Establecer un plan que permita reducir los errores en la custodia de documentos de una entidad financiera. | Si se reducen los errores en la custodia de documentos, el nivel de satisfacción de los clientes incrementará. | X2 : Errores en la custodia de documentos. | Congruencia de información Base Datos vs Físico. | Diseño Experimental y Transversal. | Muestra: Los resultados de la gestión del servicio de archivo del año 2016. |
| | | | | Y1: Nivel de satisfacción de clientes internos. | | | |
| Atención de las consultas de los documentos de una entidad financiera. | ¿Cómo mejorar el servicio de atención de consultas de documentos de una entidad financiera? | Desarrollar un plan para incrementar el nivel de cumplimiento de consultas atendidas de documentos de una entidad financiera. | Si se incrementa el nivel de cumplimiento de consultas atendidas, entonces el ciclo de atención a clientes internos y externos se reducirá. | X3 : Nivel de cumplimiento en la atención de consultas de documentos. | Cumplimiento de la primera respuesta para la atención de consultas. | Diseño Experimental y Transversal. | Muestra: Los resultados de la gestión del servicio de archivo del año 2016. |
| | | | | Y2: Ciclo de atención de consultas a clientes externos. | Cumplimiento de los plazos establecidos para la atención de consultas. | | |

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Metodología de investigación

1.7.1. Tipo y nivel de investigación

El método que se utilizó en este trabajo es el de la investigación aplicada, ya que se aplicaron herramientas de ingeniería y se puso en práctica los conocimientos de las investigadoras, para analizar la situación actual del servicio de archivo en una entidad financiera y proponer un Plan de Mejora con el fin de mejorar los niveles del servicio de archivo, aumentar la productividad y brindar un servicio de calidad.

Además, debido a la profundidad de análisis y el grado de conocimiento adquirido sobre el tema, en este trabajo utilizó el nivel de investigación predictivo. Que, como señala Valderrama Mendoza (2002) tiene como propósito prever o anticiparse a los hechos, ya que además de buscar descubrir y conocer las causas de los problemas mediante la exploración, descripción, análisis y explicación de áreas claves, se hacen propuestas y planes para solucionarlos, adquiriendo mayor comprensión de los procesos de cambio.

1.7.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, porque se ha analizado la data histórica de un periodo determinado.

1.7.3. Enfoque

Se ha considerado que los enfoques a emplear serán tanto cualitativos como cuantitativos. El análisis cuantitativo permite analizar la información numérica, considerando herramientas estadísticas, para definir y limitar el problema, y también el análisis cualitativo que permite generar categorías de datos y describirlas.

1.8. Técnicas e instrumentos de investigación

Se inició con la recolección de datos que permitió la obtención de información de forma empírica para el estudio de las variables, para lo cual se revisó la data histórica del área

de gestión de proveedores, los reportes del proveedor y se observó el proceso, para con ello hacer uso de los siguientes instrumentos y herramientas que se describen a continuación:

1.8.1. Ciclo de Deming de mejora continua

La mejora continua, debe ser el objetivo permanente de toda organización. Para ello se utiliza un ciclo PHVA más conocido como Ciclo de Deming (ver figura 1), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad.

El Ciclo de Deming, es una herramienta de análisis que permite gestionar un proceso o tarea de manera que se cumpla el ciclo de gestión del mismo desde el planeamiento hasta la mejora propiamente dicha, ayuda en el análisis para identificar aspectos que no se planearon, no se hicieron, no verificaron y no se mejoraron, o al menos no adecuadamente.

Evans & Lindsay (2008) señalan que:

El ciclo Deming es una metodología sencilla para mejorar lo que promovió W. Edwards Deming (...) está integrado por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar (PDSA, por sus siglas en inglés), como se ilustra en la figura 1; (...) el ciclo Deming se enfoca tanto hacia la mejora continua a corto plazo como hacia el aprendizaje organizacional a largo plazo. (p. 657)

1. Etapa de Planeación (plan):

Esta etapa consiste en: “Estudiar la situación actual y describir el proceso: sus insumos, resultados, clientes y proveedores; entender las expectativas del cliente; recopilar datos; identificar los problemas; probar las teorías sobre las causas y desarrollar soluciones y planes de acción” (Evans & Lindsay, 2008, p. 658).

2. Etapa de Hacer:

En esta etapa, se aplica lo establecido en el plan, pero no de cualquier forma, debe hacerse de manera exhaustiva y sistemática.

Evans & Lindsay (2008) señalan que en la etapa hacer:

Se implementa el plan a manera de prueba, por ejemplo: en un laboratorio, como proceso de producción piloto o con un pequeño grupo de clientes para evaluar una solución propuesta y proporcionar datos objetivos. Los datos del experimento se recopilan y registran. (p. 658)

3. Etapa de Estudio:

Evans & Lindsay (2008), indican que esta etapa:

Determina si el plan tentativo funciona en forma correcta mediante la evaluación de los resultados, el registro del aprendizaje y estableciendo si es necesario tomar en cuenta otros aspectos u oportunidades. A menudo es preciso modificar o desechar la primera solución; se proponen nuevas soluciones y se evalúan regresando a la etapa de hacer. (p. 658)

4. Etapa de Actuar:

En la última etapa, Evans & Lindsay (2008) indican que: “Las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una ‘mejor práctica actual’ y se comunica a toda la organización. Posteriormente, este proceso lleva otra vez a la etapa de planeación para la identificación de otras oportunidades de mejora” (p. 658).



Figura 1: Ciclo de Deming o Ciclo PHVA.

Fuente: (Evans y Lindsay, 2008, p.658).

Asimismo, Evans & Lindsay (2008) señalan que:

La premisa fundamental es que la mejora proviene de la aplicación del conocimiento. Éste puede ser un conocimiento de ingeniería, administración o la forma en que opera un proceso que puede facilitar el trabajo, hacerlo más exacto, más rápido, menos costoso, más seguro o que satisfaga mejor las necesidades de los clientes. Tres preguntas fundamentales por considerar son:

- ¿Qué se trata de lograr?
- ¿Qué cambios se pueden hacer que den como resultado una mejora?
- ¿Cómo se sabrá que un cambio es una mejora?. (p.658)

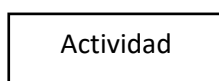
1.8.2. Diagrama de flujo

Para Ramonet (2013) el diagrama de flujo es: “El método más extendido y popular para realizar el diseño gráfico de procesos. Su simplicidad y versatilidad han contribuido notablemente a su difusión” (p.1).

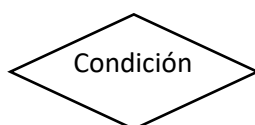
Para la estandarización de los diagramas se emplea el ISO 5808:1985 y la DIN 66001:1996, ambas utilizan las tecnologías de la información. También se le conoce como una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación (Ramonet, 2013).

Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin del proceso. Ver figura 2.

Los símbolos básicos que se utilizan en este diagrama son los siguientes:



Rectángulo: Representación de una actividad, operación o tarea.



Rombo: Representa una condición, pregunta o decisión planteada, siempre con dos alternativas: “SI”, “NO”.

→ Línea con flecha: Representa el sentido del flujo o secuencia de las actividades.

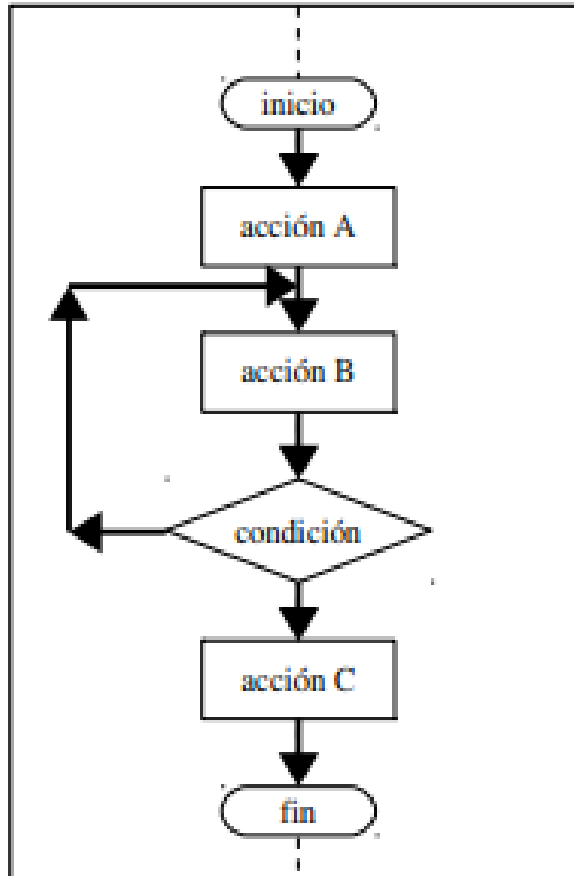


Figura 2: Modelo de Diagrama de flujo.

Fuente: (Ramonet, 2013, p.8).

1.8.3. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa - efecto), con su respectiva retroalimentación (*feedback*) para el subsistema de control (Wikipedia, 2015).

Según Salazar López (2016), para hacer un diagrama de causa - efecto se recomienda seguir los siguientes pasos (ver figura 3):

Paso 1: Elegir la característica de calidad que se va a analizar. Trazamos una flecha horizontal gruesa en sentido izquierda a derecha, que representa el proceso y a la derecha de ésta escribimos la característica de calidad.

Paso 2: Indicamos los factores causales más importantes que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad. Trazamos flechas secundarias diagonales en dirección de la flecha principal. Usualmente estos factores causales se ven representados en Materias primas, Máquinas, Mano de obra, Métodos de medición, etc.

Paso 3: Anexamos en cada rama factores causales más detallados de la fluctuación de la característica de calidad. Para simplificar ésta labor podemos recurrir a la técnica del interrogatorio. De ésta forma seguimos ampliando el diagrama hasta asegurarnos de que contenga todas las posibles causas de dispersión.

Paso 4: Verificamos que todos los factores causales de dispersión hayan sido anexados al diagrama. Una vez establecidas de manera clara las relaciones causan y efecto, el diagrama estará terminado.

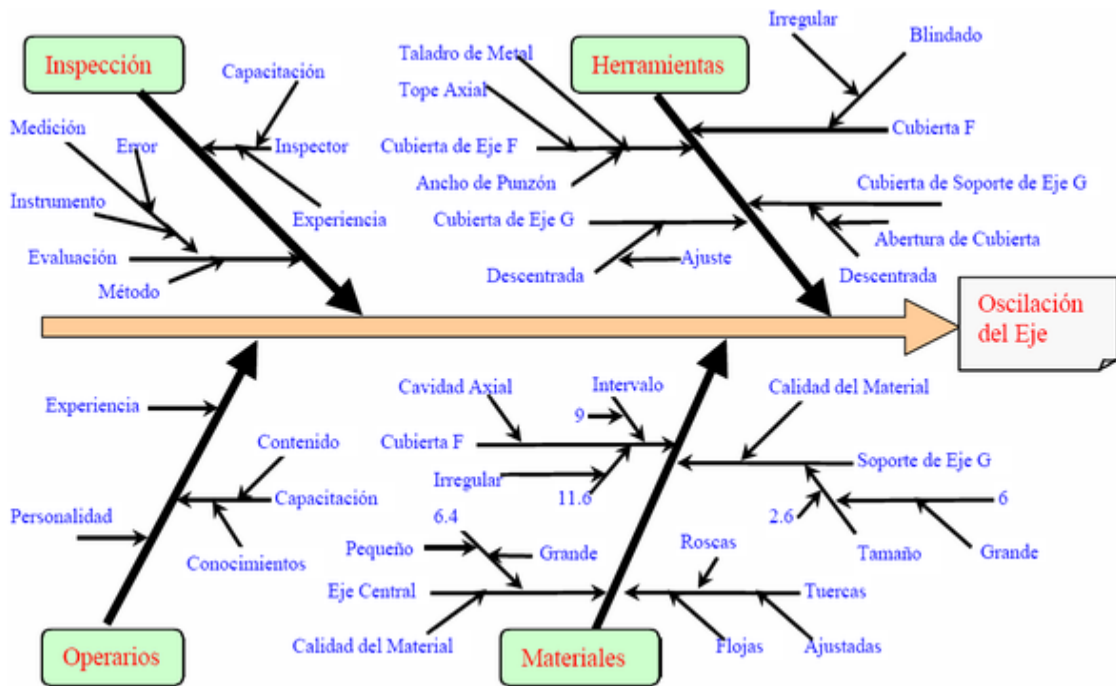


Figura 3: Modelo de diagrama de Ishikawa.

Fuente: (Salazar López, 2016). Conceptos de Ingeniería Industrial. Recuperado de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com>

1.8.4. Análisis de Pareto

Es una técnica para estudiar fuentes de problemas y las prioridades relativas de sus causas.

El diagrama de Pareto es una variación del histograma tradicional, puesto que en el Pareto se ordenan los datos por su frecuencia de mayor a menor (ver figura 4). El principio de Pareto, también conocido como la regla 80 -20 enunció en su momento que el 20% de la población, poseía el 80% de la riqueza. Salazar López (2016)

Evidentemente son datos arbitrarios y presentan variaciones al aplicar la teoría en la práctica, sin embargo, éste principio se aplica con mucho éxito en muchos ámbitos, entre ellos en el control de la calidad, ámbito en el que suele ocurrir que el 20% de los tipos de defectos, representan el 80% de las inconformidades.

El objetivo entonces de un diagrama de Pareto es el de evidenciar prioridades, puesto que en la práctica suele ser difícil controlar todas las posibles inconformidades de calidad de un producto o servicios.

Concretamente este tipo de diagrama es utilizado básicamente para:

- Conocer cuál es el factor o factores más importantes en un problema.
- Determinar las causas raíz del problema.
- Decidir el objetivo de mejora y los elementos que se deben mejorar.
- Conocer se ha conseguido el efecto deseado.

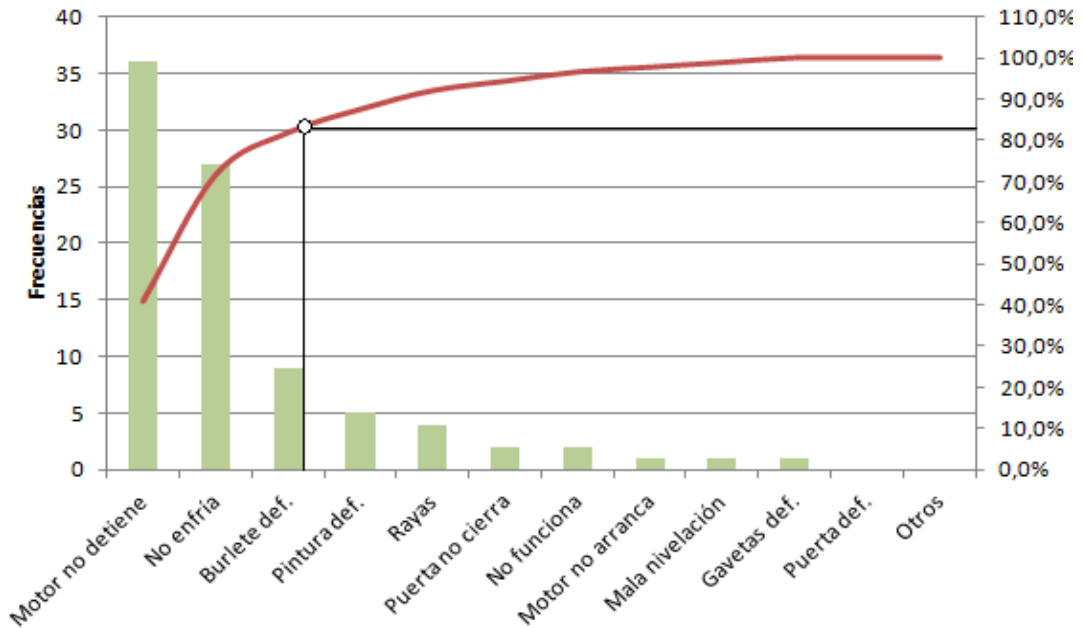


Figura 4: Modelo de análisis de Pareto.

Fuente: Salazar López (2016). Conceptos de Ingeniería Industrial. Recuperado de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com>

1.8.5. Histogramas

Un histograma o diagrama de barras es un gráfico que muestra la frecuencia de cada uno de los resultados cuando se efectúan mediciones sucesivas. Éste gráfico permite observar alrededor de qué valor se agrupan las mediciones y cuál es la dispersión alrededor de éste valor. La utilidad en función del control de calidad que presta ésta representación radica en la posibilidad de visualizar rápidamente información aparentemente oculta en un tabulado inicial de datos (Salazar López, 2016).

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones relacionadas con el estudio

Se realizó una búsqueda de diversas tesis relacionadas con la presente investigación, mencionando las siguientes:

En la tesis: Propuesta de mejora del proceso de archivo de la documentación de leasing de una entidad financiera, para optar el título de Ingeniero Industrial, el problema planteado fue: La entidad financiera administra íntegramente los documentos de leasing con personal propio, su objetivo principal fue la mejora de procesos en el archivo de leasing, cuya propuesta principal era entregar en *outsourcing* la gestión de los documentos relacionados a las operaciones leasing a una empresa peruana especializada en la administración de archivos, sus conclusiones fueron: Primero, para la empresa de gestión de archivos se plantea crear e implementar un sistema de Gestión de Documentos que permita registrar los files almacenados, optimizar la actividad de digitalización y concretar la información en una base de datos que permite llevar un control ordenado de las existencias del archivo, asimismo se plantea el uso de impresoras de código de barras que ayudara a reducir los tiempos y permitirá reemplazar las labores manuales, Segundo, para la empresa financiera, al entregar en *outsourcing* la gestión de los documentos relacionados a las operaciones leasing, se logró que la empresa concentre sus recursos en la creación de mayores oportunidades de negocio y no en labores administrativas y finalmente las recomendaciones fueron: Primero, para la empresa de archivo, es necesario desarrollar estadísticas de gestión que permitan establecer estándares en el servicio y llevar un control de las actividades, la experiencia y análisis debe ser replicados en los demás archivos que aún continúan siendo administrados por la entidad financiera a fin de determinar los tipos de documentos que se custodian y los procesos que se realizan, se debería establecer un programa de inventarios internos anuales a fin de realizar un cuadro de lo físico respecto a lo ingresado al sistema, asimismo el ahorro mensual generado debe ser utilizado en capacitación al personal en técnicas de innovación u otras, Segundo, para la entidad financiera, evaluar la posibilidad de que el Sistema de Gestión de

Documentos Leasing sea instalado también en las máquinas del personal del área leasing de la entidad financiera, evaluar la posibilidad de incorporar la gestión de los documentos relacionados a los seguros leasing de tal manera que todos los documentos relacionados a las operaciones leasing se encuentren en un mismo lugar y administrados por una sola empresa (Saldaña Alarcón, 2012).

En la tesis: Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Documental para la serie Historias Laborales del Área de Talento Humano de la Empresa Colgrabar S.A., para optar el Título de Ingeniero Industrial, el problema fue: La falta de control de los procesos archivísticos causa demora en la entrega de informes, pérdida de la información administrativa (para el caso de las Historias Laborales, pérdida de expedientes o documentos dentro de los expedientes), pérdida de la memoria institucional, pérdida de demandas por falta de información, su objetivo principal fue Modelo de Gestión Documental para Historia Laborales, su propuesta principal fue: Implementar el mecanismo de acción para la organización de las Historias Laborales y a su vez que los empleados encargados de producir, manipular, organizar y consultar este tipo de documentación obtengan los conocimientos necesarios en cuanto a legislación documental y procesos archivísticos para determinar el contenido de los expedientes y mantenerlos organizados en su interior, sus conclusiones fueron: Primero, se requería fortalecer el conocimiento y manejo sobre el área de la administración documental y la organización de los Archivos de Gestión, especialmente para la serie Historias Laborales; de tal forma que la implementación del modelo permitió la adaptación de los funcionarios que forman parte integral e importante del área al proceso de Gestión de los documentos y manejo de los Archivos, de una manera apropiada y efectiva para la fluidez de los procesos, Segundo, se observó que aunque las entidades del sector privado aún no están obligadas a cumplir al pie de la letra con los lineamientos de Archivo Nacional de la nación, han aceptado la idea de diseñar modelos de Gestión Documental para el manejo de los documentos generados, Tercero, la Empresa Colgrabar, en su ánimo por el mejoramiento y calidad de los servicios pudo determinar la necesidad de brindar un servicio de gestión de calidad, teniendo en cuenta que a pesar de estar dedicada a fortalecer estos servicios hacia fuera, era necesario implementarlos al interior; por tal motivo, el desarrollo del modelo le permite mostrar a sus clientes la implementación de este mismo tipo de productos para sus empresas, Cuarto, la adecuada organización del Archivo de Gestión del Área de Talento Humano mediante la implementación del modelo

diseñado, permite lograr eficacia y eficiencia en las respuestas a sus procesos, sobre todo en casos jurídicos y requerimientos de entes de control y finalmente las recomendaciones fueron: Primero, se recomienda tener en cuenta personal especializado en el área de Información y Documentación y Archivística (Profesionales, Técnicos y/o Auxiliares) para la Administración del Archivo de Historias Laborales y los demás Archivos de Gestión, Central e Histórico de la Compañía, Segundo, se recomienda la creación del Comité de Archivo teniendo en cuenta las políticas emanadas por el Archivo General de la Nación, Tercero, Se recomienda la generación de los Manuales de Procedimientos teniendo en cuenta el Modelo de Gestión Documental presentado para las otras Áreas de la Compañía, Cuarto, se recomienda la elaboración de las Tablas de Retención Documental para la administración del Archivo de Gestión de Historias Laborales del Área de Talento Humano de la Empresa Colgrabar, Quinto, es importante el manejo adecuado y Capacitación constante acerca de las técnicas e instrumentos adecuados para la organización y conservación del Archivo de Gestión del Área de Talento Humano (Neira Vega & Sierra Cuervo, 2009).

En la tesis doctoral: Sistema de gestión integral de documentos de archivo para empresas de la construcción del territorio de Camagüey, el problema planteado fue: ¿Cómo realizar de manera más efectiva el proceso de gestión documental en organizaciones del grupo empresarial de la construcción del territorio camagüeyano?, su objetivo principal fue Desarrollar las principales herramientas de diseño e implementación de un sistema de gestión integral de documentos de archivo, para el grupo empresarial de la construcción de Camagüey, su propuesta principal fue: La creación de un Sistema de Gestión Integral de Documentos de Archivo (SiGeID), sus conclusiones fueron: Primero, la gestión de documentos es un proceso que protege a la organización de cualquier situación de riesgo pues facilita el desarrollo, la toma de decisiones y la seguridad económica, una adecuada gestión de documentos produce beneficios inmediatos a las organizaciones pues permite el establecimiento del ciclo de vida completo de los documentos, su tratamiento ordenado y lógico, desde el momento en que se crearon o se reciben hasta que son conservados o eliminados, en dependencia de las políticas que posea la institución, Segundo, para llevar adelante y de manera eficaz el proceso de gestión de documentos en las empresas se precisa de un buen análisis de la información documental, esta fase comprende principalmente la identificación y reconocimiento de los distintos tipos de documentos de la organización, así como un estudio preliminar de la misma., Tercero, las empresas

cubanas necesitan de inmediato el control y administración de documentos, como un elemento indispensable para el logro de los objetivos de la organización, pues en la actualidad la administración de documentos se convierte en un reto competitivo que exige un cambio en la concepción de la gestión de documentos, para el mejoramiento y la eficiencia en el manejo de la documentación, un sistema de gestión de documentos garantiza la correcta gestión de sus fondos, así como los elementos necesarios para la realización del tratamiento archivístico en las empresas, Cuarto, en el diseño e implementación de SiGeID 1.0, se tuvo en cuenta las herramientas fundamentales que aporta la norma ISO 15489-2:2006, con un fundamento teórico dado, acentuado en el documento como testimonio, prueba o evidencia de los actos o transacciones de la sociedad, lo cual permitió, prueba o evidencia de los actos o transacciones de la sociedad, lo cual permitió entre otras cuestiones; diagnóstico del estado actual de la gestión de documentos en la organización, análisis de las actividades de la organización con enfoque sistemático, análisis sistemático de las necesidades de la organización, determinación de las políticas, procedimiento y normas, así como el análisis de otros sistemas de gestión de documentos ya existentes en la organización. El sistema que se propone en esta investigación, posee una visión integradora de la gestión de documentos y convierte en una oportunidad para ser generalizado aquellas las organizaciones que deseen realizar con calidad dicho proceso, bajo un ambiente colaborativo de directivos y personal de la institución, debido a la importancia que reviste y los beneficios que aporta, Quinto, la valoración de los resultados cuantitativos y cualitativos, obtenidos a partir de la utilización del SiGeID(1.0), se verificó mediante la aplicación de técnicas de investigación que permitieron el conocimiento del comportamiento del sistema en la práctica, así como sugerencias para el mejoramiento del mismo en futuras versiones. Sexto, los resultados de la validación a través del método de consulta a expertos, desarrollando todo el procedimiento científico que lo avala, demostró la facilidad de SiGeID(1.0) y las potencialidades que presenta para las organizaciones que deseen agilizar el proceso de gestión de documentos.” y finalmente las recomendaciones fueron: Primero, seguir la extensión del sistema al resto de las organizaciones empresariales del sector de la construcción en el territorio de Camagüey, como una solución posible para el mejoramiento del proceso de gestión de documentos, Segundo, Realizar acciones encaminadas a perfeccionar los componentes del sistema, según las sugerencias aportadas, las cuales permiten entre otras cuestiones elevar la calidad del mismo. Tercero, transmitir los resultados de esta investigación a empresas del territorio de Camagüey y

todas aquellas posibles que deseen elevar los índices de eficiencia en la gestión de documentos (Campillo Torres, 2010).

El trabajo de grado: La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial, para optar el Título de Magister Scientiarum en Política y Gestión de la Innovación Tecnológica, su objetivo principal fue Diseñar una estrategia de innovación empresarial en la consolidación de un modelo de Sistema de Gestión de Documentos y Archivos para la Facultad de Ciencias de la Universidad Central de Venezuela (UCV), para que sirva como modelo funcional para elevarlo y transferirlo al resto de las Facultades de la UCV, su propuesta principal fue: Establecer a la Gestión de los Documentos como una estrategia que desde su aplicación en una empresa, pudiera considerarse como innovación empresarial u organizacional, sus conclusiones fueron: Primero, existen diversas estrategias para que una organización pueda innovar, sin embargo a través de la presente investigación se buscó establecer a la Gestión de los Documentos como una estrategia que desde su aplicación en una empresa, pudiera considerarse como innovación empresarial u organizacional, para ello, se elaboró un marco teórico sustentado en el análisis de fuentes de información, y en el estado del arte de la gestión de documental, partiendo del hecho que este método de trabajo ha sido el resultado directo de los cambios de la sociedad y de la gran influencia ejercida por la revolución tecnológica y del paradigma tecno-económico, lo cual ha fomentado la aparición de un conjunto de innovaciones tecnológicas y principios organizacionales que han ejercido gran influencia sobre los cambios y desarrollos que se han dado en los últimos años en las organizaciones del mundo entero, Segundo, la Gestión de Documentos se consolida como método de gestión empresarial, es decir, que no es para organizar documentos en un archivo, ya que se trata de un modelo de mejores prácticas organizativas que desde el mejoramiento de la calidad a través de la gestión de los procesos de una empresa, busca aprovechar y potenciar al máximo las ventajas que puede ofrecer a una organización el que esta produzca documentos auténticos, fiables, íntegros y disponibles para la toma de decisiones o para la investigación histórica, generando con ello, lineamientos y herramientas que si bien son de una fundamentación técnica-archivística, han de aplicarse en toda la organización bajo la consolidación de un Sistema de Gestión de Documentos y Archivos, apoyado en la utilización de sistemas de información que garanticen el almacenamiento, registro, control y recuperación de la información contenida en los documentos, Tercero, a partir de la elaboración de un marco

teórico, se realizó una investigación de campo de tipo factible con el objeto de aplicar algunos de los elementos de la norma ISO 15489 de Gestión de Documentos en la consolidación de un Sistema de Gestión de Documentos y Archivos para la Facultad de Ciencias de la Universidad Central de Venezuela y finalmente las recomendaciones fueron: “Primero, la gestión de documentos puede constituirse en una estrategia de cambio organizacional para generar innovación de tipo empresarial o estratégica en cualquier tipo de organización siempre y cuando se puedan definir e implementar los diferentes requisitos exigidos por la norma ISO 15489. En el caso de la Facultad de Ciencias de la UCV, para que las políticas, estrategias, procesos y lineamientos establecidos en la presente investigación puedan convertirse en base para la innovación empresarial u organizativa, ha de contarse con el apoyo irrestricto de sus autoridades a fin de incluir las estrategias propuestas, en los planes operacionales de esta dependencia, para así consolidar de forma definitiva un Sistema de Gestión de Documentos y Archivos que puede ser modelo de aplicación para toda la Universidad Central de Venezuela, Segundo, se requiere además mejorar los canales o vías de comunicación de la información en la Facultad de Ciencias, a objeto que toda la comunidad conozca de los planes y proyectos que se establecen y se llevan a cabo, sobre todo lo relacionado a las actividades de gestión de documentos (Sánchez Gómez, 2011).

La tesis doctoral: Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba: Facultad de Ciencias de la Información y de la educación, el problema fue: la inexistencia de un sistema de gestión documental en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Cuba (UCLV), repercute en la organización, el uso, manejo y conservación de sus documentos impidiendo una correcta gestión de los mismos y limitando a la Universidad en sus capacidades de rendición de cuentas transparente y responsable, su objetivo principal fue: Implementar un Sistema de Gestión Documental en la Facultad de Ciencias de la Información y de la Educación de la UCLV, sus principales conclusiones fueron: Primero, la gestión documental es un conjunto de operaciones, tareas, procedimientos, que se realizan desde los archivos de oficina, de gestión o administrativos, a través de diferentes herramientas, como cuadro de clasificación, tabla de conservación, control documental, entre otros, Segundo, la gestión documental comprende el ciclo de vida íntegro del documento archivístico, desde su creación hasta la depuración o conservación permanente, transitando estos por varios estadios, en los cuales llegan a tener

determinados valores, Tercero, con los sistemas de gestión documental se asegura la conservación de los documentos, las evidencias, un servicio más eficiente, el control y organización de la documentación que conllevara a obtener la mejora continua de la institución, la excelencia, que no es más que la calidad, y finalmente las recomendaciones fueron: Primero, organizar encuentros con los directivos de la UCLV y con las autoridades para la socialización de la investigación y la posible extensión de la aplicación del sistema en dicha institución, Segundo, crear el archivo central y/o histórico y nombrar su responsable para poder continuar con el desarrollo del sistema, si así fuera estipulado (Font Aranda, 2013).

2.1.2. Base teórica vinculada a las variables de estudio

a. Procesamiento de documentos

El procesamiento de documentos empieza con la recepción de los mismos en una línea de trabajo, los cuales son clasificados por tipología, registrados e ingresados física o digitalmente a archivo, asegurando el correcto estado del documento, quedando listos para su posterior custodia.

b. Custodia de documentos

Guarda o tenencia de documentos por parte de una institución, que implica responsabilidad jurídica en la administración y conservación de los mismos, cualquiera que sea su titularidad.

c. Atención de clientes

Aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes externos e internos para comunicarse directamente con ellos. En caso de que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio (Florencia Ucha, 2009).

d. Calidad en el servicio

Es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.

Larrea Angulo (1991) define a la calidad del servicio como: "La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio" (p. 82).

e. Ciclo del servicio

El ciclo del servicio es el transcurrido desde que se formula un requerimiento para registro de documentos hasta que se brinda una respuesta efectiva a clientes internos y externos.

- **Ciclo del procesamiento de documentos**

El tiempo transcurrido desde la recepción de un documento hasta su registro, según corresponda, en el sistema de información.

- **Ciclo de atención de consultas**

Este ciclo se inicia con la formulación de una consulta de un cliente externo y termina con la respuesta efectiva y formal de la entidad financiera (vía carta o email).

f. Nivel de satisfacción de los clientes

Después de la venta para satisfacer al cliente una empresa realiza todo esfuerzo posible para asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. La postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

En esta etapa los clientes experimentan tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia un producto o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

2.2. Marco teórico

2.2.1. Mejora continua

En HEFLO (s.f) definen a la mejora continua como un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

En Sinnaps (2018) lo definen como un conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa.

Beneficios de la mejora continua en la empresa:

En Sinnaps (2018) se destacan los siguientes beneficios de implementar la mejora continua en cualquier empresa:

- Incremento del rendimiento de tu equipo.
- Empresas más productivas.
- Reducción de costes.
- Reducción de plazos de ejecución.
- Optimización de procesos.
- Errores minimizados.
- Resultados cada vez más eficaces.
- Productos y servicios mejor dirigidos al cliente final.
- Aumento de la motivación de los equipos de trabajo.

También señalan que el resultado de aplicar procesos de mejora continua será un producto o servicio mejorado, más competitivo y que responda mucho mejor a las exigencias del cliente.

2.2.2. Gestión de documentos

La definición del término gestión de documentos que proporciona el Consejo Internacional de Archivos, contenida en el *Dictionnary of archival terminology* (1984), define el «*records management*» (gestión de documentos), como «el área de gestión administrativa general relativa a conseguir economía y eficacia en la creación, mantenimiento, uso y disposición de los documentos»

La UNE-ISO 15489 (2006), aprobó la norma UNE-ISO 15489-1, que define a la gestión de documentos de archivo (*records management*) como:

El área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos de archivo, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización.

La gestión documental cubre todas las etapas de la vida de los documentos e involucra las fases del tratamiento de dichos documentos: diseño, identificación, valoración, descripción y difusión, esto permite tener un enfoque integrador donde se pueden abordar el concepto como un proceso continuo e ininterrumpido (Mena Mujica, 2005).

Además, gestión documental se entiende como el conjunto de normas, técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, estas prácticas van a permitir la recuperación de información, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía, según las normativas vigentes (Gestión documental, 2008).

Palma Villalón (2014) indica que:

Los procesos de gestión documental se deben diseñar: analizando los procesos de trabajo con el fin de determinar los requisitos para la gestión de los documentos y la asunción de responsabilidades, evaluando los riesgos, especificando los procesos de gestión documental, analizando los agentes, determinando qué documentos se crearán (estructura, forma y contenido) y cómo (tecnologías), qué metadatos se incorporarán (contexto), cómo y cuándo se retendrán, eliminarán y preservarán en el tiempo.

Asimismo, Palma Villalón (2014) señala que: “el gran reto consiste en integrar en los procesos de gestión del negocio los procesos y controles de gestión propios de los documentos”.

Características de un sistema de gestión de documentos:

Según la UNE-ISO 15489 (2006) las características que debe tener un sistema de gestión de documentos son:

- Eficacia, orden y responsable de la gestión de documentos,
- Fiabilidad, seguridad, sistemático. integridad, autenticidad y exhaustivo.
- Productividad, disponibilidad y continuidad en los procesos de archivo de documentos y uso de documentos,

- Capaz de recuperar la información, y detectar errores,
- Capaz de realizar conversiones de formato de archivos,
- Cumplimiento de la normativa en materia de gestión de archivos,
- Proteger con los documentos gestionados a la organización, ante pleitos y conflictos con terceros,
- Salvaguardar los intereses de la empresa, así como de clientes y de proveedores,
- Aplicar criterios de almacenamiento y gestión de la archivística,
- Mantener la memoria histórica de una organización,
- Facilitar la integración de documentos en soportes papel y digital, en un único sistema de gestión de archivos.

Objetivos de la Gestión de documentos

Sánchez Gómez (2011) en su trabajo de grado hace referencia a Cruz Mundet (2006), para mencionar los objetivos que persigue la Gestión de Documentos:

- El diseño normalizado de los documentos;
- Evitar la creación de documentos innecesarios, la duplicidad y la presencia de versiones caducadas;
- Simplificar los procedimientos;
- Controlar el uso y la circulación de los documentos;
- Organizar (Clasificar, Ordenar y Describir) los documentos para su adecuada explotación al servicio de la gestión y de la toma de decisiones;
- La conservación y la instalación de los documentos a bajo coste en los archivos intermedios;
- Valorar, seleccionar y eliminar los documentos que carezcan de valor para la gestión y para el futuro;
- Asegurar la disponibilidad de los documentos esenciales en situaciones de emergencia. (p. 54)

Según Sánchez Gómez (2011) el objetivo principal de aplicar la Gestión de Documentos, es de “garantizar que una organización sea capaz de crear, conservar, y utilizar los documentos de archivo que necesita” (p.17).

Beneficios de la Gestión de documentos

Sánchez Gomez (2014) en su trabajo de grado hace referencia (Nuñez, 2007), para mencionar los beneficios que puede tener una organización que aplique la gestión de documentos, tales como:

- Realizar sus actividades de una manera ordenada, eficaz y responsable;
- Prestar servicios de un modo coherente y equitativo;
- Proporcionar coherencia, continuidad y productividad a la gestión y a la administración;
- Garantizar la continuidad en caso de catástrofe;
- Cumplir con los requisitos legislativos y reglamentarios, incluidas las actividades archivísticas, de auditoría y de supervisión;
- Proporcionar protección y apoyo a litigios, incluyendo la gestión de riesgo en relación con la existencia o ausencia de evidencia de las actividades realizadas por la organización;
- Proteger los intereses de la organización y los derechos de los empleados, clientes y las partes interesadas presentes y futuras;
- Apoyar y documentar las actividades de investigación y desarrollo presentes y futuras, las realizaciones y los resultados, así como la investigación histórica;
- Mantener la memoria corporativa, personal o colectiva. (p. 31)

Ciclo de vida de un documento

Campillo Torres (2010) en su tesis doctoral define al ciclo de vida de un documento como: las diferentes etapas por las que atraviesa un documento en su “vida” desde su creación hasta su destrucción o conservación permanente, en archivo histórico; y es a partir de las particularidades de los documentos en cada una de sus fases que se deben establecer los programas de gestión documental. (p.41)

Joaquim Llansó (1993), cita a James B. Rhoads, quien ha establecido que un sistema integral de gestión de documentos abarca cuanto sucede a los documentos de una organización a través de tres de las cuatro fases de su ciclo de vida: Creación, mantenimiento y uso y disposición de los documentos (ver figura 5).

Fase 1: Creación de los documentos:

Incluye el diseño y la gestión de formularios, la preparación y la gestión de correspondencia, informes y directrices, el desarrollo de sistemas de gestión de información y las aplicaciones de moderna tecnología para estos procesos.

Fase 2: Mantenimiento y uso de documentos:

Incluye el desarrollo de sistemas de archivo y recuperación, gestión de archivos de oficina, gestión de correo y telecomunicaciones, selección y gestión de máquinas copiadoras de oficina, desarrollo y mantenimiento de programas de documentos esenciales y de planificación contra desastres, operación de depósitos intermedios y aplicación de sistemas de análisis, automatización y reprografía a estos procesos.

Fase 3: Disposición de Documentos:

Incluye la identificación y descripción de las series, desarrollo de cuadros de retención y disposición de documentos, selección y disposición de documentos, y transferencia de documentos con valor permanente a los archivos.

Queda excluida la fase de gestión de los archivos, que incluirá el diseño y equipamiento de los depósitos de archivo, métodos y procedimientos para restauración y conservación de archivos, organización y descripción de los contenidos de los depósitos, desarrollo de políticas de acceso, procedimientos del servicio de referencia y diseminación de los archivos e información sobre los mismos.

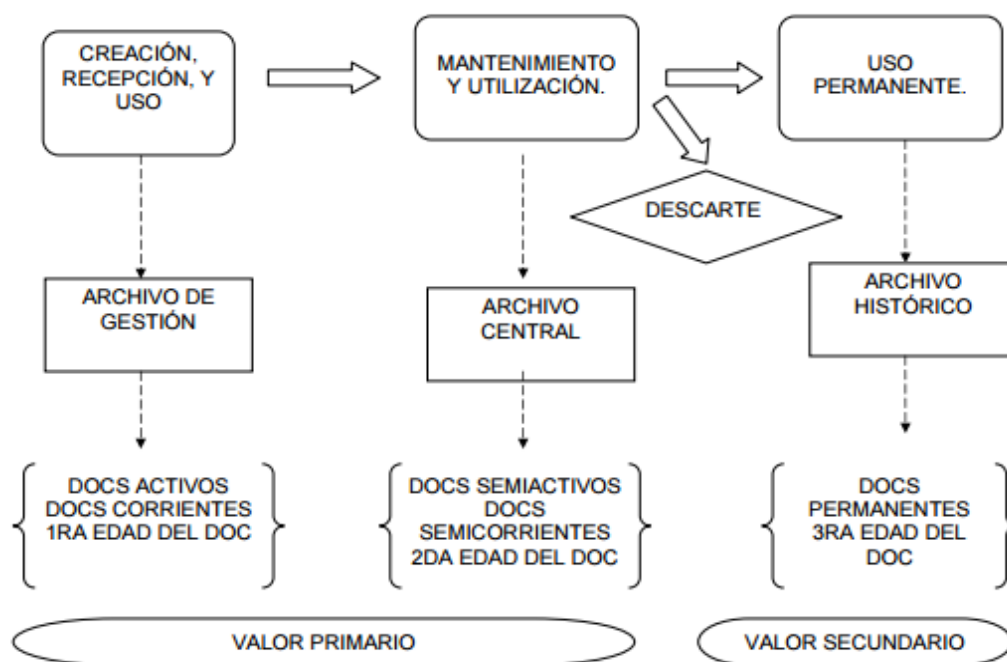


Figura 5: Ciclo de vida del documento.

Fuente: (Tesis Doctoral de Font Aranda, 2013, p. 22)

Ramírez (2011) menciona las principales razones para implantar la gestión documental en una empresa:

- Reducir los costes documentales de la empresa.
- Incremento y mejora de la relación y la imagen con los clientes.
- Aumento de la eficacia del personal.
- Incremento de la productividad, sólo por el hecho de reducir los tiempos de los procesos.
- Digitalizar los documentos tanto legal como fiscalmente, permite dar soluciones de almacenamiento.
- Tener sistemas capaces de indicar dónde está lo que quieres o lo que necesitas, permite tener un mayor control y la trazabilidad de los documentos.

2.2.3. Gestión de archivos

La gestión de archivo, es un conjunto de actividades destinadas a la preservación, la difusión y el acceso a la documentación de un archivo de carácter administrativo o histórico.

Domínguez Gonzalo (2014) señala que:

Un gestor de archivos debe conocer pormenorizadamente el método de clasificación empleado, para poder realizar de manera fluida y habitual, búsquedas, consultas, salidas de documentos del archivo. Así mismo, (...) le facilitará la realización de gestión de entradas sin errores de clasificación o codificación. (p.17)

Además, Domínguez Gonzalo (2014) señala que:

Todo archivo debe ser gestionado por un administrador (...) que llevará un registro de control de acceso a la información (...), en que recoja la siguiente información sobre el uso del archivo: fecha/hora de salida, nombre del usuario, departamento en que trabaja el usuario, actividad realizada: búsqueda, consulta, etc. y fecha/hora de entrada. (p.18)

En la figura 6 se muestran las fases en el uso del archivo:

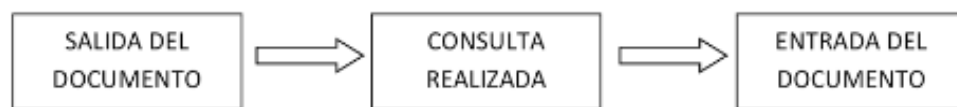


Figura 6: Fases del uso del archivo

Fuente: (Domínguez Gonzalo, 2014, p. 18)

Domínguez Gonzalo (2014) señala que la información contenida en documentos debe archivar, y para ello se debe “implementar” todos los recursos materiales necesarios.

Estos recursos físicos/tangibles que requiere un archivo son:

- Instalaciones: Edificio/sala con condiciones óptimas de temperatura, sin luz o polvo que deteriore el contenido, con medidas de seguridad (...)
- Mobiliario: normalmente son metálicos, más resistentes y menos peligrosos en cuanto a siniestros (...)
- Soportes: Hacen el papel de “envase primario” en términos de producto, ya que envuelven y protegen los documentos que se depositaran en el mobiliario. Realizan la labor de conservación y serán envoltorios / protectores de cartón, plástico (polipropileno), cartulina, etc.

Además, la copia de documentos en soporte papel, a soporte informático, esta transcripción la hacemos de manera manual, a través de programas operativos como procesadoras de texto, hojas de cálculo, etc., o bien mediante tecnología “periférica” como escáner, lectores, redes. Buscamos con esta transición la perdurabilidad de la información en el tiempo, y la preservación de su integridad en cuanto a contenido.

2.2.4. Subcontratación de servicios

Gutiérrez (2017) refiere que:

Outsourcing consiste en que una empresa contrata a otra que se especialista en un área que no tiene la primera. Es una porción del negocio que puede ser desempeñada más eficientemente por otra empresa, la cual es contratada para desempeñarlas. Esto libera a la primera organización para enfocarse primordialmente en su objetivo. (p.18)

Gutiérrez (2017) también señala algunas de las características como:

- Son actividades que se llevan a cabo por personas externas a la empresa.
- Se identifican normalmente con una actividad especializada con la que no se cuenta adentro de la organización.
- Se aprovechan experiencias y conocimientos de personas externas que puedan llevarlas a cabo dentro de la empresa.
- Desarrollar esas actividades dentro de la organización representaría un costo mayor al que pudiera ser de contratarlas de manera externa.
- La empresa no cuenta con los conocimientos de la actividad correspondiente por lo que refiere acudir a un experto externo.
- No es la actividad de la empresa por lo que de llevarla a cabo desviaría su objetivo primordial. (p. 18)

El Instituto Mexicano de contadores públicos (2015) precisa que el *outsourcing*, tercerización o externalización, por su traducción al español, es un neologismo anglosajón, utilizado para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funciones de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubran las actividades que no son importantes, pero si necesarias.

No obstante, es preciso aclarar que el *outsourcing* difiere de la contratación convencional, pues en este último, el proveedor es propietario del proceso y lo controla; es decir, el cliente le dice que, y como quiere que se desempeñe el servicio, por lo que el primero no puede variar las instrucciones de ninguna manera. En el caso del *outsourcing*, el cliente transfiere la posesión al proveedor, por lo cual no instruye al mismo en cómo desarrollar una tarea, sino que se enfoca en la comunicación sobre qué resultados quiere, y deja al proveedor la decisión del procedimiento para obtenerlo, lo cual implica un cierto grado de riesgo, pues la empresa contratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la compañía pactada.

Búsqueda y Selección de Proveedores:

Según Sarache, Castrillón & Ortiz (2009) la selección de proveedores:

Debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y servicios que se adquieren y de las variaciones cualitativas y cuantitativas en el comportamiento de la demanda. (p.148)

Según Herrera & Osorio (2006) frente a la gestión de proveedores, la norma ISO 9001 establece que: “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación” (p.69).

2.2.5. Control de calidad

Son todos los mecanismos, acciones, herramientas realizadas para detectar la presencia de errores, la función del control de calidad existe como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia, como tal, la función consiste en la recolección y análisis de

grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada. (Wikipedia, 2017). Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad.

Según Enrick. & Lester (1989) el control de calidad abarca dos aspectos principales:

El primero se refiere a la capacidad y a la medición real de las características de la calidad que son significativas en cuanto al comportamiento del producto. El segundo se refiere a proporcionar los caminos que conducen a la acción correctora de todos aquellos casos en los que las mediciones de la calidad indican un comportamiento significativamente fuera de estándar, en términos de materiales de recepción, fabricación de componentes o montaje final. (p.26)

2.2.6. Indicadores de gestión

Para Serna (2006), los indicadores de gestión son “la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados” (p. 33).

Restrepo, Estrada, & Ramirez (2007) refiere que:

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad. (p. 384)

El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de los indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo meta y desencadenar la acción correctiva en cada caso de ser necesario. Asimismo, señala que los indicadores responden a dos principios básicos de gestión “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos” y que para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Por su parte Chirinos (2014) describe los indicadores de gestión como las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus

metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados.

Los indicadores son aquellos parámetros que se establecen en los momentos y situaciones apropiadas a lo largo del proceso con el fin de evaluar y vigilar su desarrollo de tal manera que se pueda cuantificar sus aspectos más relevantes y definir objetivos a alcanzar luego de la implementación del proyecto de mejora. Todos los indicadores deben cumplir con la formulación SMART (por sus iniciales en inglés: Specific - específico, Measurable - medible, Achievable - alcanzable, Relevant - relevante, Tangible- tangible), para que pueda contribuir en la mejora del proceso (Olcese, 2008).

2.3. Definición de términos básicos

Archivo

Conjunto de documentos producidos o recibidos en una institución en el ejercicio de sus funciones. Y también se conoce como archivo, al lugar donde se custodian los documentos.

Walne (1988), en el diccionario de terminología archivística del Consejo Internacional de Archivos, lo define con tres acepciones:

(1) Conjunto de documentos sean cuales sean su fecha, su forma y su soporte material, producidos o recibidos por toda persona física o moral, y por todo servicio u organismo público o privado, en el ejercicio de su actividad, y son, ya conservados por sus creadores o por sus sucesores para sus propias necesidades, ya transmitidos a la institución de archivos competente en razón de su valor archivístico. (2) Institución responsable de la acogida, tratamiento, inventariado, conservación y servicio de los documentos. (3) Edificio o parte de edificio donde los documentos son conservados y servidos. (p. 22)

Tipos de Archivo:

- **Archivo central:** Unidad administrativa que coordina y controla el funcionamiento de los archivos de gestión (archivos vigentes) y agrupa los documentos transferidos de los distintos archivos de gestión una vez finalizado su trámite, cuya consulta no

es muy frecuente pero que siguen teniendo vigencia y son objeto de consulta por los diferentes usuarios de la entidad.

- **Archivo histórico:** Archivo al cual se transfiere del archivo central o del archivo de gestión, la documentación que debe conservarse permanentemente, dado el valor que adquiere para la institución o cliente final. Esta unidad es responsable de administrar, organizar, describir, conservar y documentos con años de antigüedad definida por el usuario.
- **Archivo de poderes:** Archivo al cual se transfiere los documentos relacionados a firmas y poderes de personas natural y personas jurídicas, la documentación que se conserva es histórica y vigente. Esta unidad es responsable de administrar, organizar, conservar los files.
- **Archivo de valores:** Archivo al cual se transfiere los documentos relacionados a valores, llámese pagares, desembolsos, contratos, de clientes internos como externos de la entidad financiera, la documentación que se conserva es histórica y vigente, ya que esta esta almacena en una bóveda por la criticidad de los documentos.

Documento de archivo:

Aquel en el que se refleja el testimonio material de un hecho acto realizado por una persona natural o jurídica en el ejercicio de sus funciones y que, por su valor administrativo, legal o económico, debe ser objeto de conservación.

Recepción de documentos:

Conjunto de operaciones de verificación y control que una institución debe realizar para la admisión de los documentos que le son remitidos por una persona natural o jurídica.

Clasificación de documentos:

Operación intelectual consistente en distribuir documentos de archivo en grupos según un sistema de clasificación jerárquico preestablecido.

Digitalización:

Técnica que permite la reproducción de información que se encuentra guardada de manera analógica en una que sólo puede leerse o interpretarse por computador.

Conservación de documentos:

Conjunto de medidas adoptadas para garantizar el buen estado de los documentos archivados a lo largo del tiempo.

- **Conservación física:**

Proceso archivístico que consiste en mantener la integridad física del soporte y del texto de los documentos de cada entidad a través de la implementación de medidas de preservación y restauración.

- **Conservación digital:**

Comprende la actividad de almacenar los medios de archivos electrónicos (CD-r / DVD-R/ BLU RAY) que garantiza la conservación de las microformas (imágenes) en ambientes que cumplan los requisitos técnicos, legales y condiciones inherentes a la misma.

Atención de documentos:

Cuando se requiere la atención de un documento en físico y/o imagen el usuario debe enviar una solicitud al archivo, ingresando los datos requeridos y es atendido dentro de los tiempos de atención acordados.

Vigencia documental:

Período durante el cual un documento de archivo mantiene sus valores administrativos, legales, fiscales o contables, de conformidad con las disposiciones jurídicas vigentes y aplicables.

Depuración documental:

Es el proceso administrativo que realiza la institución para la eliminación razonada y sistemática de documentación que haya prescrito en sus valores primarios (administrativo, legal o fiscal), y que no posea valores secundarios o históricos de conformidad con el catálogo de disposición documental.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

Para desarrollar el plan de mejora del servicio de procesamiento, custodia y atención de consultas de documentos de la entidad financiera se ve conveniente y práctico utilizar esta herramienta conocida como ciclo de Deming, en sus etapas de planeación y estudio donde se describe el proceso de archivo, se identifican las posibles causas, se elabora el plan de acción y se proyectan los resultados de acuerdo a las propuestas planteadas.

3.1. Descripción de los procesos

Se identifican los procesos de la entidad financiera, dentro de los cuales se describen a detalle el proceso de archivo, y su relación con los demás procesos de la entidad financiera a los cuales da el soporte e influye directamente. También se describe el flujo de los tres componentes del proceso de archivo, motivo del presente estudio.

3.1.1. Mapa de procesos de la entidad financiera

Esta representación gráfica recoge la interrelación de todos los procesos de la entidad financiera ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor, y agrupando los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo (ver figura 7).

En este grafico se presenta al proceso de Gestión de Proveedores como un proceso de apoyo (soporte), que contiene al proceso de Gestión documental y de Archivo, encargada de asegurar el flujo documentario interno, administrando al proveedor de archivo, al proveedor de la Unidad de Trámite Documentario (UTD), y al proveedor de traslado de valijas, teniendo como función, realizar la gestión, el control y medición a estos proveedores. El Archivo está integrado por tres componentes: Procesamiento de documentos, custodia de documentos y atención de consultas de documentos.

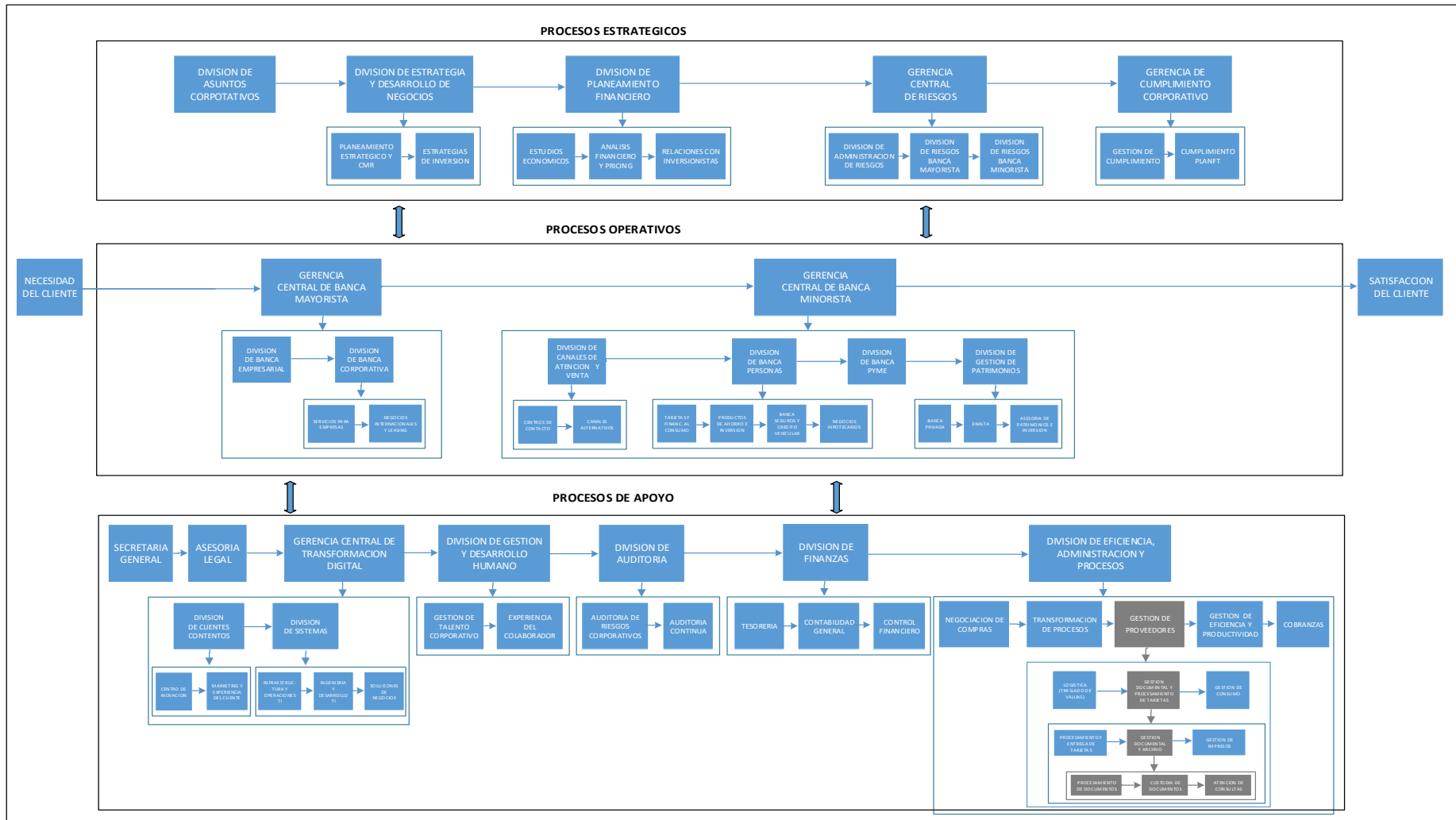


Figura 7: Mapa de procesos de la entidad financiera.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Descripción del proceso de archivo

El proceso de Archivo está integrado por tres componentes que se describen a continuación:

3.2.1.1. Procesamiento de documentos

Este componente tiene como entrada todos los documentos generados en los canales de venta de la entidad financiera, los mismos que son trasladados al archivo central por otros proveedores. Luego se procede con la recepción y apertura de valijas para posteriormente distribuirlos al archivo de poder o archivo valorados, según corresponda.

- Recepción y apertura de valijas con los documentos:

Este subproceso tiene como entrada de forma diaria (días útiles) las valijas conteniendo documentos para archivo provenientes de la red de agencias y de las diferentes unidades organizativas de la entidad financiera. Luego se procede con la conformidad de la recepción para posteriormente dar apertura de las mismas. en la que interviene la Unidad de Trámite Documentario (UTC), para extraer las bolsas de colores que contienen los productos relacionados a la familia de activos, pasivos y comprobantes de caja: Bolsa Marrón (Pasivos), Bolsa Verde (Comprobantes de caja) y Bolsa Transparente (Activos).

- Fiscalización de documentos:

Este subproceso tiene como entrada los documentos recibidos, que antes de ser preparados, tienen que ser validados / fiscalizados, para verificar que contengan cada uno de los documentos (campos) requeridos para cada producto, según lo establecido en la matriz de fiscalización de documentos. En este proceso también realiza la extracción de los documentos valorados que deben ir en la bóveda de valores.

- Preparación de documentos:

Este subproceso tiene como entrada los documentos recibidos. Luego se procede a la clasificación de acuerdo al procedimiento establecido en la Matriz de Procesamiento por Producto (ver anexo 1).

Registro de datos (digitación):

En esta etapa los documentos ingresados son registrados, ya sea por lote, número, oficina, IPC, letra o código de acuerdo al tipo de productos (ver anexo 1) y luego son colocados en cajas de cartón.

Digitalización:

Esta etapa recibe los documentos en cajas de cartón de la etapa de registro. Luego procede con la digitalización de tipo simple de los comprobantes de caja, cheques y documentos administrativos, debiendo para ello capturar las imágenes y guardarlas en un servidor con el respaldo (back up) correspondiente.

Generación de imágenes con valor legal:

En esta etapa se digitaliza con valor legal sólo los Seguros, Cartas y contratos y las Letras canceladas. Estas imágenes deberán ser grabadas en forma mensual en 2 CDs, DVDs o Rollos.

3.2.1.2. Custodia de documentos:

Este componente tiene como entrada las cajas de cartón con los documentos físicos y los rollos o CDs con los backups, que luego son archivados según corresponda:

- Archivo Vigente: Espacio que contiene las cajas procesadas con documentos con alto movimiento de consultas y algún producto especial a solicitud de la entidad financiera, este archivo se encuentra en las instalaciones de la entidad financiera.
- Archivo Histórico: Espacio que contiene las cajas procesadas con documentos que tienen mediano y bajo movimiento de consultas. Este archivo se encuentra en las

instalaciones del proveedor. Asimismo, el proveedor asume plena responsabilidad por los documentos que se encuentren en custodia en sus instalaciones, para lo cual mantiene vigente su certificado de defensa civil, pólizas de seguro, sistema de seguridad de información física, infraestructura, software y hardware, para eliminar el riesgo de pérdida de información por cualquier modalidad que se presente,

El traslado de los documentos del archivo vigente al archivo histórico, es responsabilidad del proveedor del servicio de archivo, quien además es el responsable de la custodia de los medios magnéticos (Backups) conteniendo la información digital con valor legal en bóvedas diseñadas y certificadas para tal fin y administra los rollos simples (sin valor legal) de las bóvedas de consultas y de backups asignadas al archivo central de la instalación financiera, en este caso el mantenimiento, infraestructura, seguridad, mobiliarios, etc. está a cargo de la entidad financiera.

3.2.1.3. Atención de consultas

Este componente tiene como entrada las consultas y/o requerimientos de documentación de clientes externos, que son tramitados por los usuarios de las diferentes unidades de negocio de la entidad financiera (clientes internos), quienes se encargan de solicitar al proveedor los documentos requeridos para atender la consulta del cliente externo.

- Generar pedido (solicitud de consulta):

En este subproceso el usuario de la unidad de negocio correspondiente (cliente interno) descarga la plantilla e ingresa los datos mínimos requeridos según tipo de producto solicitado, luego envía un correo a archivo central para generar un pedido de atención de un documento en físico y/o imagen.

- Atención de documentos:

En este subproceso, archivo central asigna número de pedido, buscador y registra la solicitud. Una vez ubicado el documento, responde al cliente interno enviando la imagen solicitada y/o indicando el número de autogenerado con el que se remiten los documentos originales.

- Devolución de documentos:

En este subproceso, los usuarios realizan la devolución de los documentos prestados cuando ellos crean conveniente, ya que no cuentan con un plazo para esta tarea, para que finalmente el archivo central los coloque en su posición respectiva.

3.1.3. Flujo del proceso de archivo

Este flujo de archivo está constituido por los componentes de, atención de consultas (ver figura 8), procesamiento de documentos (ver figura 9) y custodia de documentos (ver figura 10):

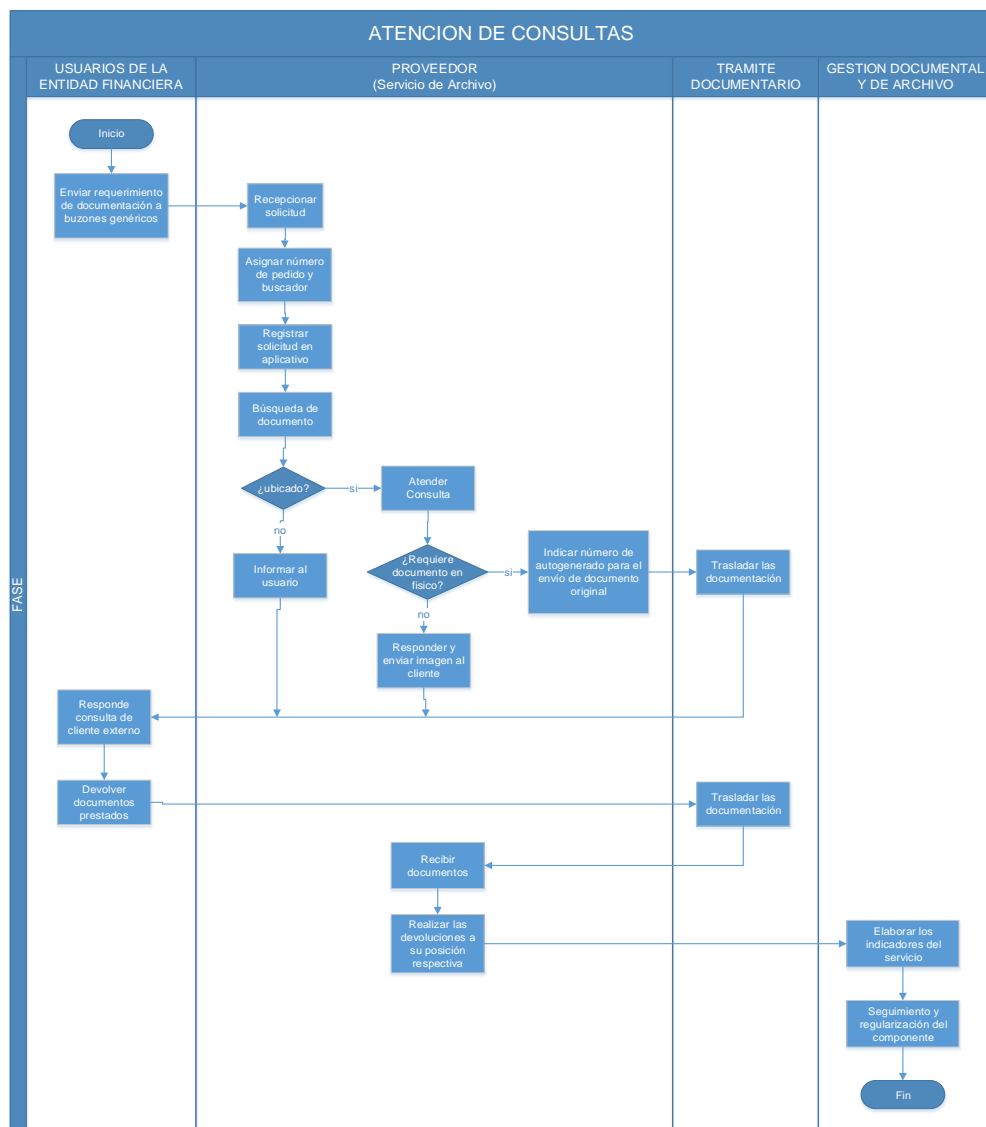


Figura 8: Diagrama flujo de atención a consultas

Fuente: Elaboración propia.

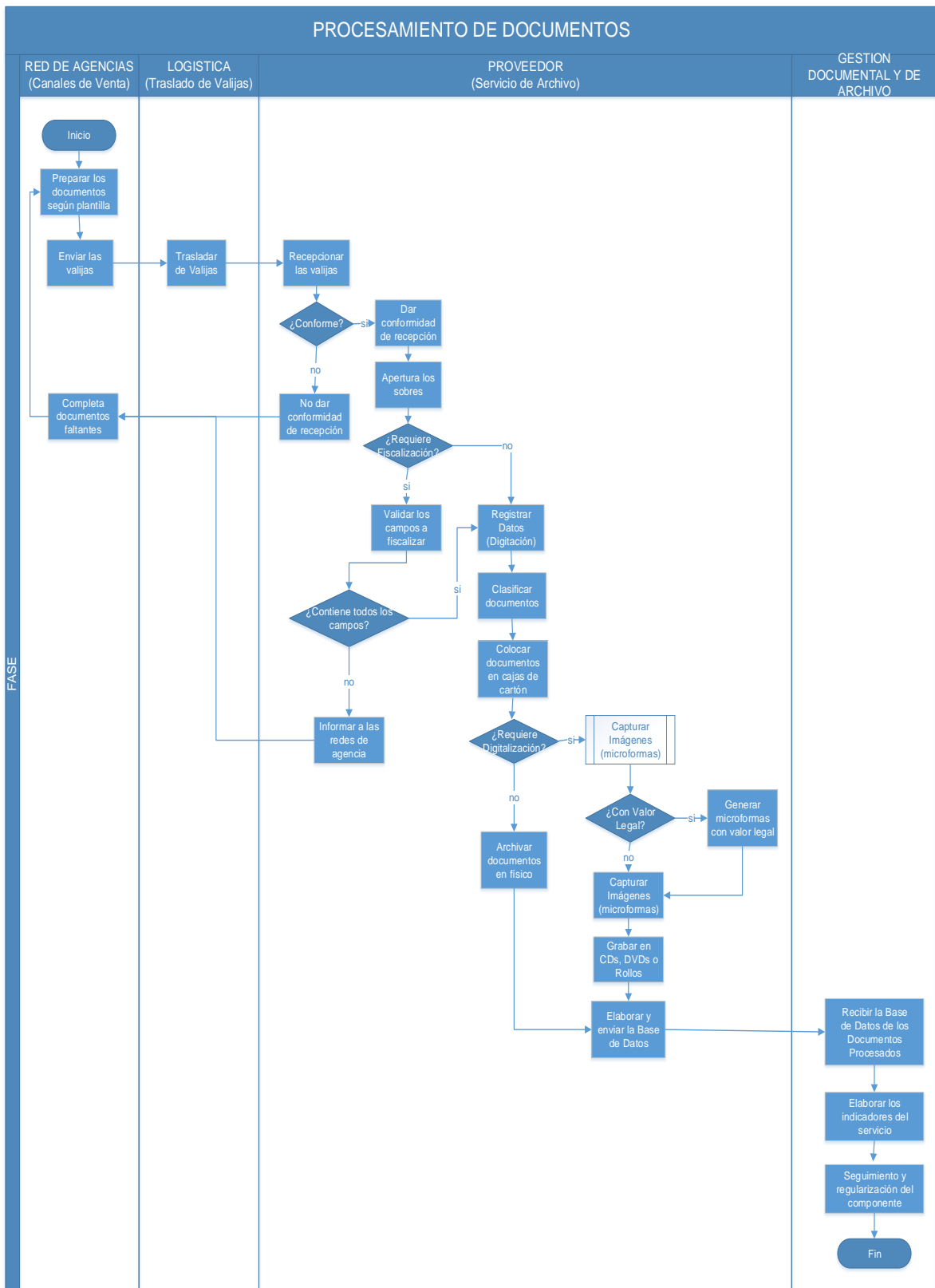


Figura 9: Diagrama flujo del procesamiento de documentos.

Fuente: Elaboración propia.

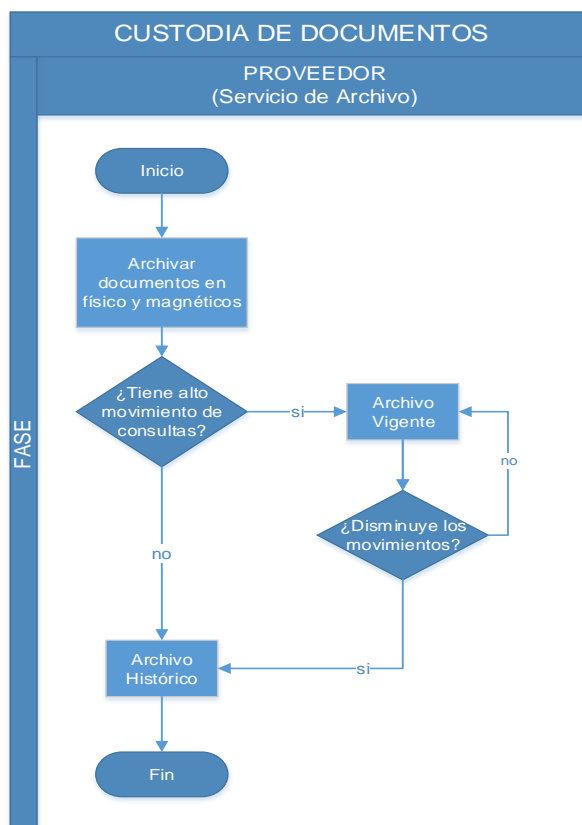


Figura 10: Diagrama flujo de custodia de documentos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis de involucrados en el proceso de archivo

Se ha detectado los siguientes grupos involucrados, tanto directa como indirectamente, con el proceso de archivo:

- Clientes externos.
- Clientes internos (Unidades de negocio).
- Proveedor del servicio de archivo.
- Operadores del proceso (Gestión documental y de archivo).
- Equipo de trabajo.

Para efectuar el análisis de los grupos involucrados se realizó un trabajo de campo en la zona de estudio, que se presenta en la siguiente matriz de involucrados (ver tabla 3), detallando los principales puntos del análisis realizado y el organigrama de la entidad financiera con las diferentes áreas de dicha entidad (ver figura 11):

Tabla 3: Matriz de involucrados en el proceso de archivo.

| Grupos Involucrados | Problemas | Intereses | Estrategias | Acuerdos y Compromisos |
|--|--|---|--|--|
| Cientes externos | Insatisfacción con el tiempo de atención a sus consultas y/o reclamos. | Mejorar su nivel de satisfacción con el servicio post venta ofrecido por la entidad financiera. | Realizar un plan de mejora (interna) del servicio de procesamiento, custodia y atención de documentos. | n/a |
| Cientes internos (Unidades de negocios) | Dificultad para atender a los clientes externos dentro de los plazos establecidos. | Mejorar la imagen de la entidad financiera. Atender en el tiempo oportuno las diferentes consultas y/o reclamos realizados por los clientes externos. | Cooperación con Gestión documental y de archivo para elaborar un plan de mejora del servicio de archivo. | Facilitar el desarrollo de la investigación de la problemática y la futura implementación de las propuestas de solución. |
| Proveedor del servicio de archivo | Dificultad para encontrar los documentos en consulta. Errores en el procesamiento de documentos. | Brindar un servicio de calidad a la entidad financiera. Contribuir con el mejoramiento del servicio de archivo. | Trabajar conjuntamente para una adecuada implementación de las mejoras. | Comprometerlo a acatar los cambios planteados para la mejora del servicio. |
| Gestión documental y archivo (operadores del proceso) | Dificultad para llevar el control del servicio de archivo. | Contar con servicios de calidad. Llevar un mejor control de los documentos en archivo. Mejorar la trazabilidad de los documentos. | Plantear un nuevo contrato del servicio de archivo. Ajuste de los indicadores de control. | Revisión de Py Q del servicio y propuesta de un nuevo contrato con el proveedor de archivo por un periodo de 5 años. |
| Equipo de Trabajo | Disponibilidad de tiempo. Diferencia de horario de los integrantes del equipo de trabajo. Limitados recursos económicos. | Contribuir con el mejoramiento del servicio post venta de una entidad financiera. Desarrollar un proyecto integral para que sea implementado por entidad financiera a largo plazo. | Realizar un análisis de la gestión del archivo utilizando las herramientas de ingeniería. Trabajar conjuntamente con la entidad financiera. | Confidencialidad de la información brindada por la entidad financiera. |

Fuente: Elaboración Propia.

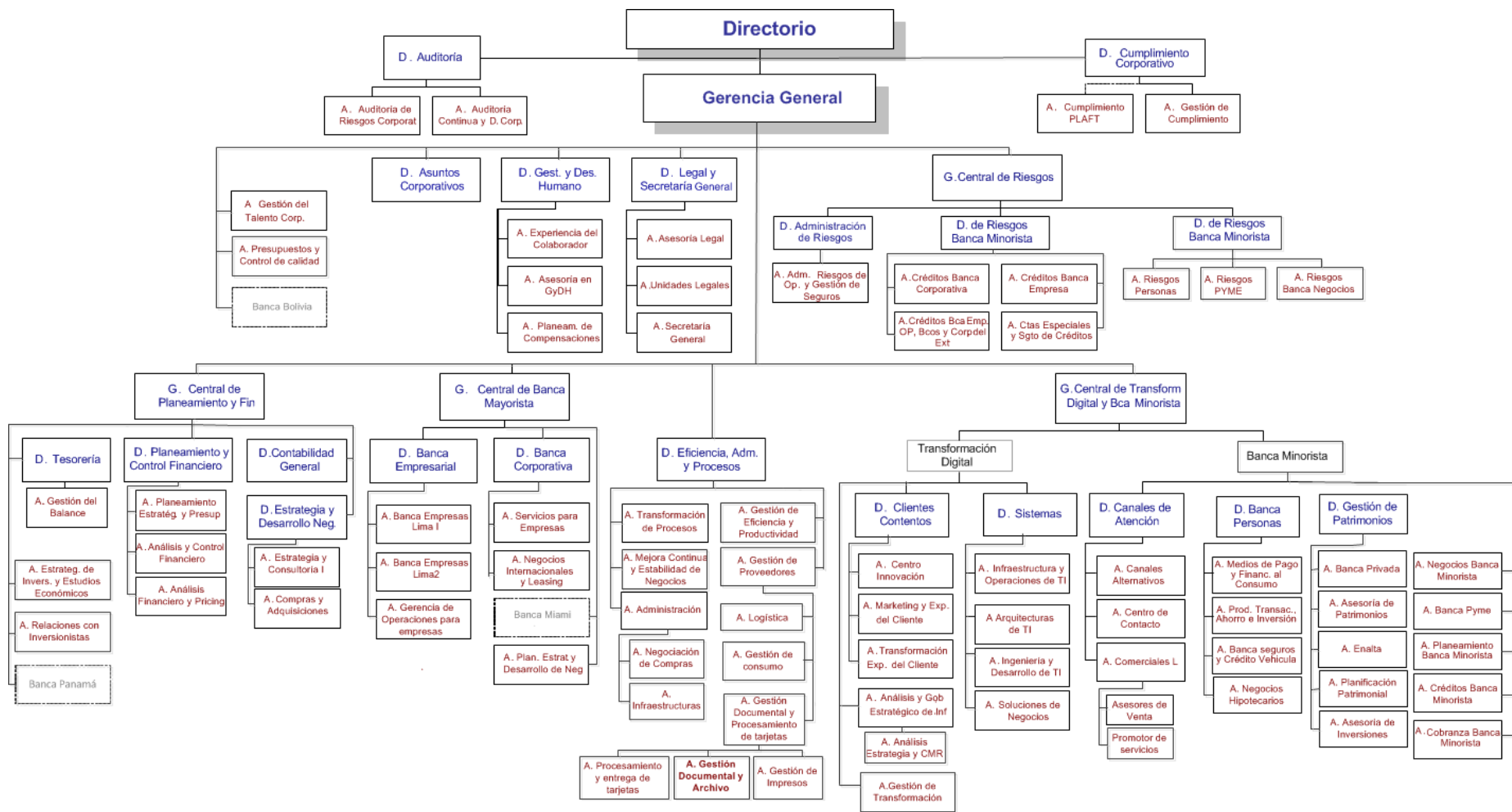


Figura 11: Organigrama general de la entidad financiera.

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Criterios de calidad del servicio

Los criterios o especificaciones de calidad que el servicio de archivo debe de cumplir para satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos en cada uno de los componentes del servicio de archivo son:

- Recepción y apertura de valijas con los documentos correctas.
- Preparación de documentos correctos.
- Registro de datos (digitación) de acuerdo a la matriz de procesamiento por producto (especificaciones de la entidad financiera).
- Digitalización y generación de imágenes simples y/o con valor legal de acuerdo a la matriz de procesamiento por producto (especificaciones de la entidad financiera).
- Conservación/custodia adecuada de los documentos.
- Atención de consultas de acuerdo a los tiempos establecidos para clientes externos e internos.
- Procesamiento de documentos de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Calidad de atención de consultas de documentos.
- Control documentario (trazabilidad).

3.4. Análisis de la situación actual del proceso de archivo

Para conocer la situación actual del proceso de archivo se analizan los resultados de la evaluación del nivel de servicio, mediante estos indicadores se mide el cumplimiento de las obligaciones del proveedor del servicio de archivo (ver tabla 4).

Los resultados son analizados mes a mes, con lo cual se evalúan las acciones de mejora, solicitudes de cambio, entre otros temas de interés del servicio de archivo. Inclusive, en caso de que el proveedor obtenga una calificación general inferior al nivel “Peligro” (91%), la entidad financiera puede hacer un descuento de 5% a 15% en la facturación del mes.

Con la información recogida de las evaluaciones mensuales del año 2016 analizaremos el comportamiento del proveedor en la ejecución del servicio Según cuadro de sub-indicadores (ver tabla 5).

Tabla 4: Indicadores de calidad del servicio en el 2016

| N° | Servicio | Indicador | Drivers | Objetivos | | | P e s o | Periodo | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|---|---|------------|------------|------------|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | | Peligro | Meta | Éxito | | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | 2016 | | | |
| 1 | Archivo físico | Cumplimiento en el procesamiento de las cajas | Cantidad de cajas procesadas/Cantidad de cajas almacenadas. | 90% | 95% | 97% | 1 | 98% | 98% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | 98% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% |
| 2 | Digitalización | Cumplimiento de digitalización de documentos | Cantidad de imágenes digitalizadas en el mes dividido entre la cantidad de imágenes por digitalizar en el mes | 95% | 96% | 97% | 2 | 100% | 99% | 98% | 100% | 99% | 100% | 100% | 99% | 98% | 100% | 98% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% |
| 3 | Micrograbación | Cumplimiento de micrograbación de documentos | Cantidad de cajas procesadas en el mes dividido entre el total de cajas a microfilmear en el mes. | 90% | 92% | 95% | 3 | 99% | 99% | 98% | 97% | 99% | 99% | 99% | 100% | 99% | 99% | 98% | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% |
| 4 | Atención de consultas | Cumplimiento del tiempo determinado para atención de consultas* | Peso ponderado de sub-indicadores según Tabla N°5. | 89% | 94% | 97% | 3 | 93% | 92% | 92% | 95% | 94% | 97% | 99% | 99% | 98% | 99% | 98% | 97% | 99% | 99% | 99% | 96% |
| Nivel de Servicio General actual | | | | 91% | 94% | 96% | | 97% | 96% | 96% | 97% | 97% | 99% | 99% | 99% | 98% | 99% | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Sub indicadores sobre atención de consultas en el 2016

| N° | Servicio | Drivers | Objetivos | | | | Periodo | | | | | | | | | | | |
|-----|---|--|-----------|------|-------|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | Peligro | Meta | Éxito | Peso | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. |
| 4.1 | Atención de Consultas no mayores a 50 ítems | Consultas atendidas dentro de los 2 días útiles (mes) dividido entre las consultas recibidas (mes). | 90% | 95% | 98% | 3 | 90% | 87% | 88% | 91% | 88% | 95% | 99% | 99% | 97% | 99% | 98% | 96% |
| 4.2 | Atención de consultas entre 51 y 100 ítems. | Consultas atendidas dentro de los 5 días útiles (mes) dividido entre las consultas recibidas (mes). | 87% | 93% | 95% | 1 | 100% | 90% | 100% | 90% | 92% | 89% | 100% | 100% | 98% | 100% | 100% | 91% |
| 4.3 | Atención de consultas entre 101 y 500 ítems. | Consultas atendidas dentro de los 8 días útiles (mes) dividido entre las consultas recibidas (mes). | 87% | 93% | 95% | 1 | 72% | 89% | 75% | 92% | 100% | 100% | 100% | 96% | 100% | 100% | 97% | 100% |
| 4.4 | Atención de consultas con envío de documentos originales. | Cantidad de consultas atendidas según rangos más un día adicional dividido entre las consultas recibidas (mes). | 90% | 93% | 95% | 2 | 98% | 94% | 97% | 98% | 98% | 99% | 99% | 100% | 98% | 99% | 97% | 99% |
| 4.5 | Atención de consultas -Archivo Poderes. | Cantidad de files atendidos en promedio dentro de los 20 minutos / Total de consultas registradas en el Sistema Control De Documentos (SCD) en el mes. | 90% | 95% | 98% | 1 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 99% | 100% |
| 4.6 | Atención de consultas Archivo Poderes. | Cantidad de files atendidos en promedio dentro de los 15 minutos / Total de consultas solicitadas a través del buzón de Archivo Poderes en el mes. | 90% | 95% | 98% | 1 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | | | 89% | 94% | 97% | | 93% | 92% | 92% | 95% | 94% | 97% | 99% | 99% | 98% | 99% | 98% | 97% |

Fuente: Elaboración propia

Este análisis nos muestra que el porcentaje mensual de cumplimiento del tiempo determinado para atención de consultas en los meses de enero, febrero y marzo no supera el 94%, por lo que es considerado como una situación de peligro.

Por lo que componente de atención de consultas es el más afectado, debido que se encuentra en un nivel de peligro de acuerdo a los niveles de servicio establecidos actualmente, por ende, se inicia el estudio en este componente, que afecta de manera transversal los demás componentes del proceso.

3.4.1. Análisis de atención de consultas

Luego de determinar en qué componente se está incumpliendo con los niveles de servicio establecidos (ver tabla 4). Se analizan las posibles causas raíces de los problemas en el bajo porcentaje de cumplimiento en la atención de consultas, considerando algunos aspectos en los demás componentes como el procedimiento de registro de los documentos, y el modo de custodia de documentos procesados.

Dentro de estas principales causas del bajo porcentaje de cumplimiento en la atención de consultas, se tienen:

- a. Documento en consulta no ubicado, exponiendo así a la entidad financiera a tener mayores casos de siniestros consentidos, directamente vinculado con el modo de custodia de los documentos analizado en el siguiente punto (3.4.2. análisis de custodia de documentos).
- b. Inexistencia de un procedimiento de devolución de estos documentos prestados, por lo que dificulta llevar el control y trazabilidad de los mismos.
- c. Falta de priorización en la atención de las consultas por área solicitante.

Actualmente los tiempos de atención de las consultas son los mismos para todas las unidades de negocio de la entidad financiera, tal como lo podemos observar en la tabla 6:

Tabla 6: Plazos estándar para la atención de consultas en la actualidad.

| Rangos de Atención de consultas | Plazo de Atención |
|---------------------------------|------------------------------|
| No mayores a 50 ítems | Dentro de los 2 días útiles. |
| Entre 51 y 100 ítems. | Dentro de los 5 días útiles. |
| Entre 101 y 500 ítems. | Dentro de los 8 días útiles. |

Fuente: Entidad financiera.

Se analizaron las consultas en ítems (cantidad de imágenes u documentos originales solicitados por correo) realizadas por las diferentes unidades de negocio (cliente interno) durante el 2016, para determinar cuáles son las unidades de negocio que tienen más demanda de atenciones de consultas, para luego investigar a detalle estas unidades, es así que se ve conveniente y práctico utilizar la herramienta de análisis de Pareto (ver tabla 7 y figura 12).

Tabla 7: Atención de consultas en ítems por unidad de negocio.

| Unidad de Negocio | Consultas en ítem 2016 | % | Acumulado |
|-----------------------|------------------------|---------------|-----------|
| Post Venta | 117,519 | 26.4% | 26.4% |
| Contraloría | 63,304 | 14.7% | 41.2% |
| Cobranzas | 62,419 | 13.1% | 54.3% |
| Leasing | 54,762 | 11.8% | 66.1% |
| División Comercial | 50,471 | 11.6% | 77.7% |
| Otras Unidades | 45,612 | 10.4% | 88.1% |
| Cumplimiento | 21,533 | 4.8% | 92.9% |
| Auditoría | 14,590 | 3.3% | 96.2% |
| Prevención de Fraudes | 9,901 | 2.2% | 98.5% |
| Hipotecario | 7,057 | 1.5% | 100.0% |
| Total | 447,168 | 100.0% | |

Fuente: Entidad financiera.

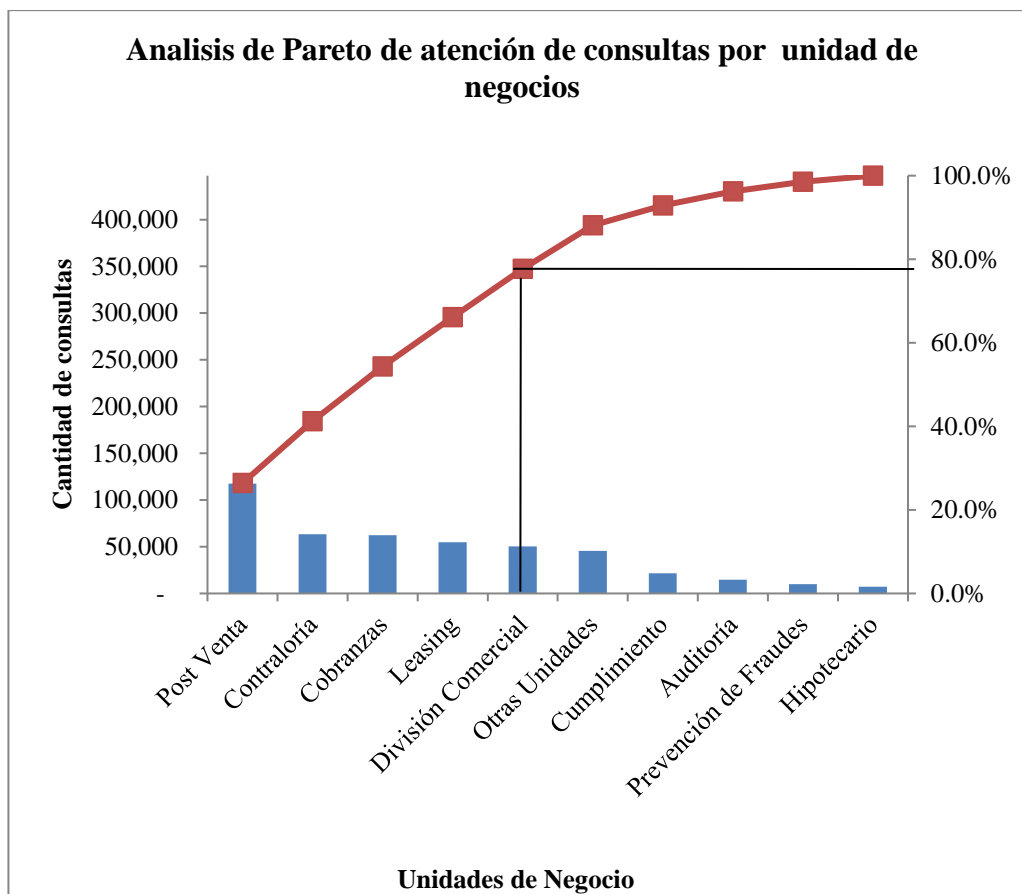


Figura 12: Análisis de Pareto de atención de consultas en ítem por unidad de negocios

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que son cinco las unidades de negocio (Post Venta, Contraloría, Cobranzas, Leasing y División Comercial), que concentran el 77.7% del volumen de atención de consultas en el año 2016. Además de Prevención de fraudes, que, a pesar de no representar un alto movimiento de consultas, es considerada una unidad de negocio crítica, pues de no atender las consultas a tiempo en esta unidad puede implicar cuantiosas penalidades para la entidad financiera.

Es por ello se analizan las consultas realizadas por estas unidades de negocio, con la finalidad de establecer nuevos tiempos de atención para cada una, ya que esta información es importante en la medida de que el estudio tiene su enfoque en incrementar el nivel de cumplimiento de consultas atendidas.

Post Venta:

Para profundizar en el análisis de las consultas realizadas por Post Venta, se revisó que existen tres divisiones que realizan las consultas en esta unidad de negocio, vinculadas al tipo de producto que manejan (ver tabla 8 y figura 13).

Tabla 8: Consultas realizada por Post Venta en el 2016

| Unidades de Negocio | Total 2016 | % |
|------------------------------|------------|--------|
| Operaciones Post Venta | 58,121 | 49.54% |
| Post Venta Seguros Múltiples | 32,798 | 27.96% |
| Post Venta Legal | 26,400 | 22.50% |

Fuente: Entidad financiera.

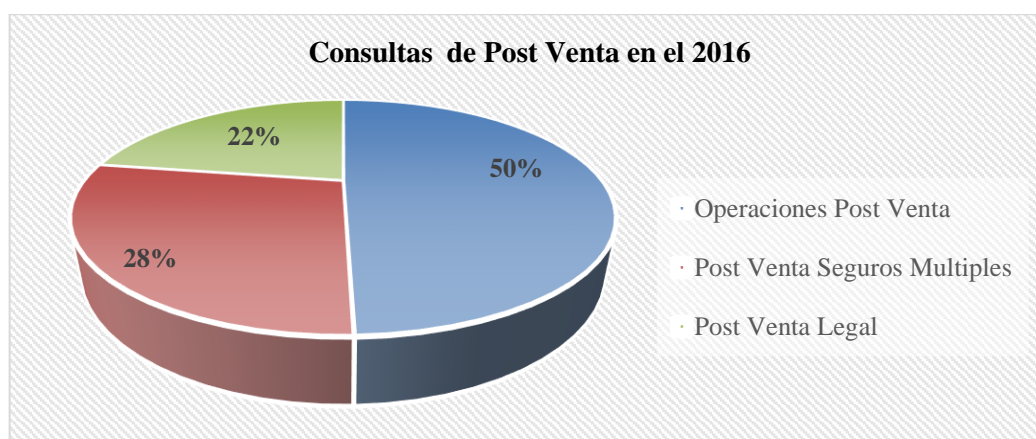


Figura 13: Consultas realizadas por Post Venta en el 2016

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que del total de consultas que realizó Post Venta en el 2016, el 22.5% son de post venta legal, el 28% de post venta seguros y el 49.5% de operaciones post venta. Por lo que se concluye que la priorización debe ser a detalle para cada una de estas divisiones, ya que están directamente vinculadas con la atención de reclamos.

Contraloría:

Esta unidad de negocios realiza consultas mensuales mediante pedidos masivas de los productos: Tarjeta de crédito y Crédito Efectivo (ver tabla 9). La antigüedad de estas consultas es de 1 o 2 meses, por lo que las cajas con estos productos se ubican en el archivo vigente (archivo central).

Tabla 9: Cantidad de atención de consultas por ítem - Contraloría

| Mes | Originales Tarjetas de crédito | Originales Créditos Personales | Total por mes |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|
| ene-16 | 3,170 | 1,833 | 5,003 |
| feb-16 | 3,344 | 2,013 | 5,357 |
| mar-16 | 3,469 | 2,095 | 5,564 |
| abr-16 | 4,058 | 2,121 | 6,179 |
| may-16 | 3,170 | 2,072 | 5,242 |
| jun-16 | 3,488 | 1,916 | 5,404 |
| jul-16 | 3,689 | 1,871 | 5,560 |
| ago-16 | 2,653 | 2,233 | 4,886 |
| sep-16 | 2,575 | 2,312 | 4,887 |
| oct-16 | 2,945 | 2,643 | 5,588 |
| nov-16 | 2,554 | 2,233 | 4,787 |
| dic-16 | 2,602 | 2,245 | 4,847 |
| Total 2016 | 37,717 | 25,587 | 63,304 |
| Promedio Mes | 3,143 | 2,132 | 5,275 |

Fuente: Entidad financiera.

En la figura 14 se muestra el histórico de consultas mensuales que ha realizado contraloría a lo largo del 2016:

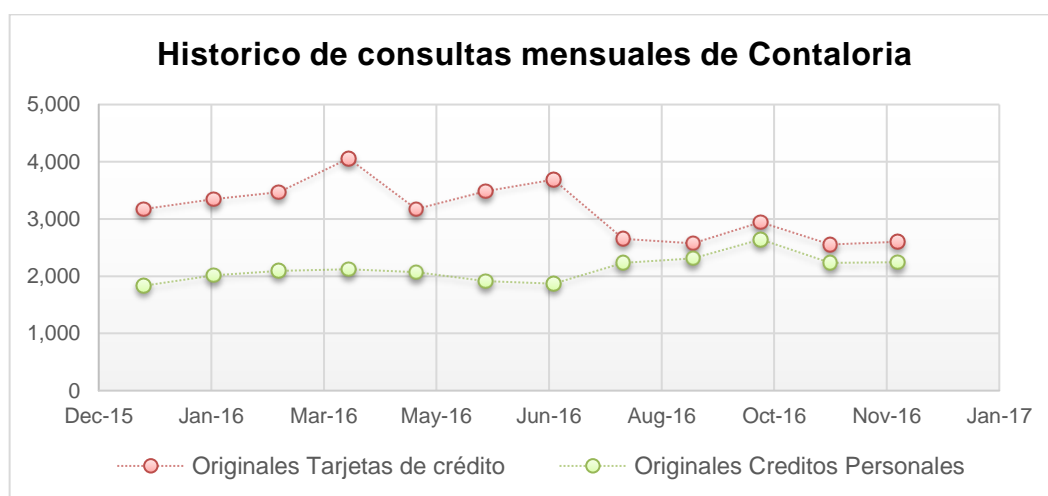


Figura 14: Histórico de consultas masivas de contraloría.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en promedio mensualmente se realizan 3,143 consultas sobre tarjetas de crédito y 2,132 consultas sobre créditos personales, haciendo un promedio mensual de 5,275 consultas de la unidad de contraloría.

Cobranzas:

En esta unidad de negocios, la atención de consultas presenta dos picos en los meses de marzo y agosto, estos picos se deben a que el área de cobranza realizó en estos meses la venta de cartera de sus clientes morosos a un estudio de abogados, este comportamiento es atípico debido a que se planteó como una propuesta de depuración y ahorro en el proceso por única vez (ver figura 15).

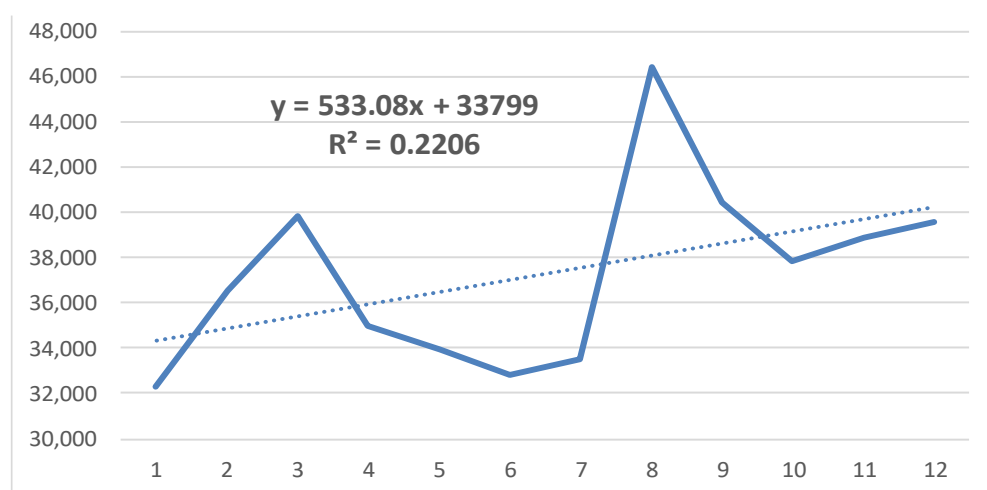


Figura 15: Regresión lineal del número de consultas de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia.

Leasing:

Los documentos que se encuentran en el archivo leasing son requeridos frecuentemente debido a alta cantidad de actualizaciones que sufre el producto, es por ello que para sus verificaciones internas solo requieren de la imagen de dichos documentos, en el 2016 tuvo un total de 54,762 consultas de las cuales el 99.8% son pedidos por imagen y el 0.2% originales.

División Comercial:

Al momento de realizar el análisis de consultas por unidades de negocio se evidenció que división comercial tiene el 11.6% de consultas, el cual genera una alerta debido a que esta unidad de negocios no tendría motivo aparente para solicitar

documentos al archivo. Por lo que se revisó el tipo de solicitud de consulta y se consultó con los usuarios de esta unidad de negocios, quienes nos indicaron que la división comercial realizaba las consultas solo para asegurarse que los documentos hayan llegado al archivo, más no por algún reclamo o consulta de clientes externos. Esto nos abre una gran oportunidad de ahorro, ya que, solo las unidades que necesitan evidenciar una transacción o evidenciar un pacto contractual o una auditoría de los servicios son las únicas autorizadas a solicitar documentos al archivo, reduciendo en 11.6% el número de consultas.

Prevención de fraudes:

Revisando más a profundidad las unidades de negocio que realizan consultas al archivo, hemos podido identificar que es muy importante priorizar la atención de las consultas de prevención de fraudes, no por el volumen de consultas sino debido a que los casos que atiende esta unidad de negocio son críticos para la entidad financiera pues de no atender una consulta a tiempo de esta unidad de negocios puede implicar cuantiosas penalidades.

Por otro lado, es importante determinar el número de atenciones de consultas según el tipo de archivo donde se encuentran custodiados los documentos (ver tabla 10 y figura16).

Tabla 10: Cantidad de consultas por tipo de archivo

| Mes | Consultas Archivo Vigente | Consultas Archivo Histórico | Total consultas |
|---------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Ene-16 | 35.466 | 1.859 | 37.325 |
| Feb-16 | 39.363 | 2.549 | 41.912 |
| Mar-16 | 43.048 | 2.375 | 45.423 |
| Abr-16 | 37.614 | 3.528 | 41.142 |
| May-16 | 37.160 | 2.037 | 39.197 |
| Jun-16 | 36.145 | 2.049 | 38.194 |
| Jul-16 | 37.211 | 1.883 | 39.094 |
| Ago-16 | 48.787 | 2.514 | 51.301 |
| Set-16 | 43.442 | 1.902 | 45.344 |
| Oct-16 | 40.889 | 2.505 | 43.394 |
| Nov-16 | 41.669 | 2.046 | 43.715 |
| Dic-16 | 42.363 | 2.068 | 44.431 |
| Total | 483.157 | 27.315 | 510.472 |

Fuente: Entidad financiera.

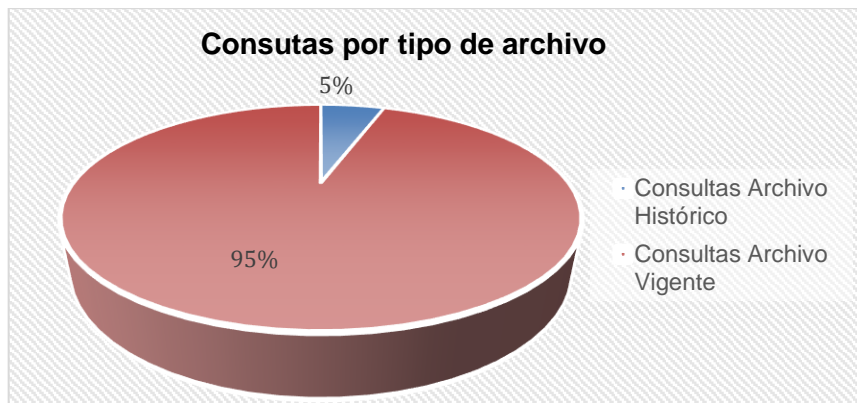


Figura 16: Porcentaje de consultas por ubicación del documento

Fuente: Elaboración propia.

Notamos que el 95% de los documentos en consultas se encuentran ubicados en el archivo vigente.

3.4.2. Análisis de custodia de documentos

Con la finalidad de obtener un análisis significativo del proceso de custodia de documentos, se ve conveniente utilizar la herramienta del diagrama de Ishikawa para identificar las posibles causas considerando aspectos como el método, el personal y los materiales (ver figura 17), esta información es importante en la medida de que el estudio tiene su enfoque reducir los errores en la custodia de documentos y por ende la mejora la calidad en la custodia de documentos.

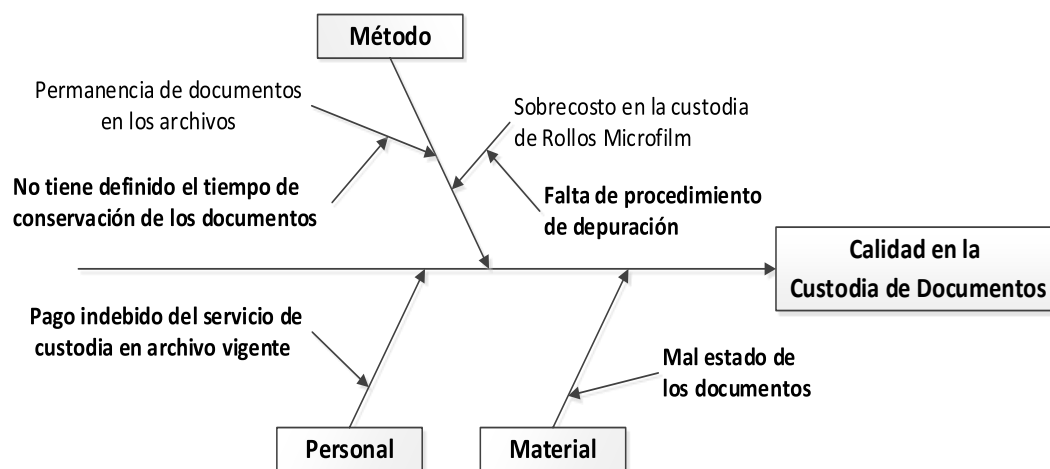


Figura 17: Diagrama de Ishikawa sobre la custodia de documentos

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las principales causas en la calidad en la custodia de documentos son:

- a. No se tienen establecidos los tiempos/periodos de conservación de los documentos en el archivo histórico y en el archivo vigente, estos son almacenados y gestionados de acuerdo en coordinación con el proveedor de manera empírica.

Para efectos de un mayor análisis en conservación de documentos en archivo histórico, se han agrupado a las cajas de acuerdo con su antigüedad, de las cuales 7,230 cajas tienen más de 10 años de antigüedad, que representa el 5% de las 144,437 cajas en archivo histórico.

- b. Falta de un procedimiento de depuración/eliminación de rollos microfilm.

Se ha identificado que los rollos microfilm que se encuentra actualmente en custodia del proveedor del servicio de archivo datan desde el año 2000, y se ha verificado que dentro de las condiciones del contrato anterior con el proveedor del servicio de archivo no existe ninguna pauta a seguir con estos rollos, por lo que se han venido acumulando a lo largo de los años y esto represente un sobrecosto considerable para la entidad financiera, porque muchos de estos rollos ya debieron haber sido eliminados.

Para efectos de un mayor análisis, se han agrupado todos los Rollos Microfilm (documentos magnéticos), de acuerdo con su antigüedad (ver tabla 11).

Tabla 11: Antigüedad de los rollos microfilms en custodia.

| Antigüedad de almacenaje | Cantidad | % |
|---|---------------|-------------|
| Rollos con más de 10 años de antigüedad | 49.087 | 68% |
| Rollos con menos de 10 años de antigüedad | 19.708 | 32% |
| Total de Rollos | 60.701 | 100% |

Fuente: Entidad Financiera.

Se identificó que actualmente un 68% de los rollos en custodia tienen más de 10 años de antigüedad.

- c. Pago indebido del servicio de custodia en archivo vigente

Según condiciones del servicio se tiene establecido con el proveedor del servicio de archivo, los documentos custodiados en archivo vigente están bajo la responsabilidad de la entidad financiera. Pero, se ha detectado que gestión

documental y de archivo actualmente paga por este concepto. En la tabla 12 se muestra la cantidad de cajas en custodia por tipo de archivo.

Tabla 12: Custodia de documentos en cajas por tipo de archivo.

| Tipo de custodia | Cantidad | % |
|----------------------------------|----------|-------------|
| Total de cajas Archivo Vigente | 32,521 | 18% |
| Total de cajas Archivo Histórico | 144,437 | 82% |
| Total de cajas | | 100% |

Fuente: Entidad financiera.

Se observa que el 18% de cajas con documentos custodiadas se encuentran en archivo vigente.

3.4.3. Análisis del procesamiento de documentos

Con la finalidad de obtener un análisis significativo del proceso de procesamiento de documentos, se ve conveniente utilizar la herramienta del diagrama de Ishikawa para identificar todas las posibles causas que generan que afectan la calidad del procesamiento de documento (ver figura 18), debido a que el estudio tiene su enfoque en disminuir los errores en el procesamiento de documentos.

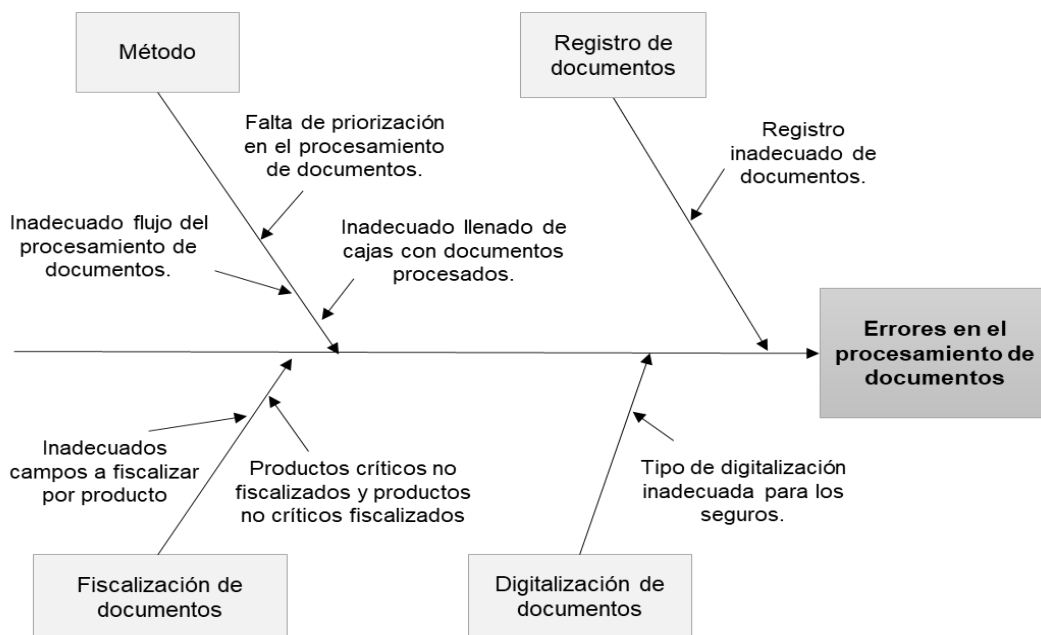


Figura 18: Diagrama de Ishikawa sobre el procesamiento de documentos.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las principales causas que generan errores en el procesamiento de documentos son:

- a. Falta de priorización en el procesamiento de documentos.

Actualmente el tiempo estándar para el ingreso de documentos es de 5 días por todos los tipos de productos, para determinar cuáles son los productos son los más demandados durante el 2016 (ver tabla 13 y figura 19), se ve conveniente y práctico utilizar esta herramienta de análisis de Pareto para luego aplicar todo el esfuerzo de la investigación en estos productos.

Tabla 13: Procesamiento de documentos por tipo de producto.

| Tipo de producto | Total 2016 | Porcentaje | % Acumulado |
|---|------------------|-------------|-------------|
| Apertura de Cuentas PPNN (Incluye CTS) | 2,490,415 | 50.95% | 50.95% |
| Cargos de Tarjetas de Crédito (CT) | 676,349 | 13.84% | 64.79% |
| Tarjetas de Crédito (TC) | 413,285 | 8.46% | 73.25% |
| Solicitudes Efectivo Preferente EP | 303,491 | 6.21% | 79.46% |
| Seguros Múltiples / Agencias y Sedes | 269,475 | 5.51% | 84.97% |
| Créditos Personales (CC) | 248,914 | 5.09% | 90.06% |
| Otros | 215,212 | 4.40% | 94.46% |
| Operaciones de Plataforma | 77,922 | 1.59% | 96.05% |
| Apertura de Cuentas PPJJ | 73,193 | 1.50% | 97.55% |
| Créditos Negocio (BN) | 66,857 | 1.37% | 98.92% |
| Pagarés PYME | 52,583 | 1.08% | 100.00% |
| Total Digitación | 4,887,696 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia.

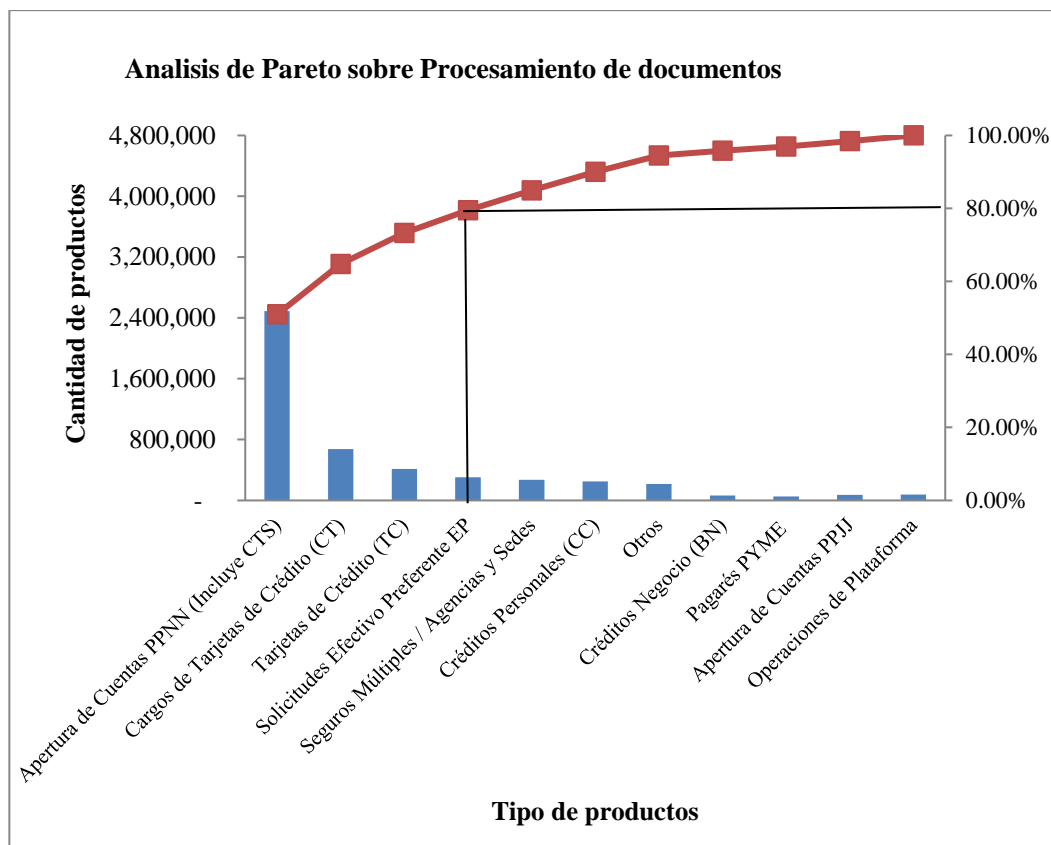


Figura 19: Análisis de Pareto del procesamiento de documentos por tipo de producto.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que son cuatro los productos (Apertura de Cuentas PPNN (Incluye CTS), Cargos de Tarjetas de Crédito (CT), Tarjetas de Crédito (TC) y Solicitudes Efectivo Preferente EP), que concentran el 79.5% del procesamiento (digitación) de documentos el año 2016.

b. Inadecuado flujo en el procesamiento de documentos.

Se observó que el proveedor del servicio recibe en sus diferentes líneas de trabajo de forma diaria, semanal y/o mensual las valijas, sobres y/o cajas conteniendo documentos para Archivo provenientes de las diferentes unidades organizativas de la entidad financiera. Además, que en el proceso de apertura de valijas intervienen dos proveedores de la entidad financiera (Unidad de Trámite Documentario (UTD) y el proveedor del servicio de archivo), debido a que todos los documentos llegan en una sola valija (ver figura 20).

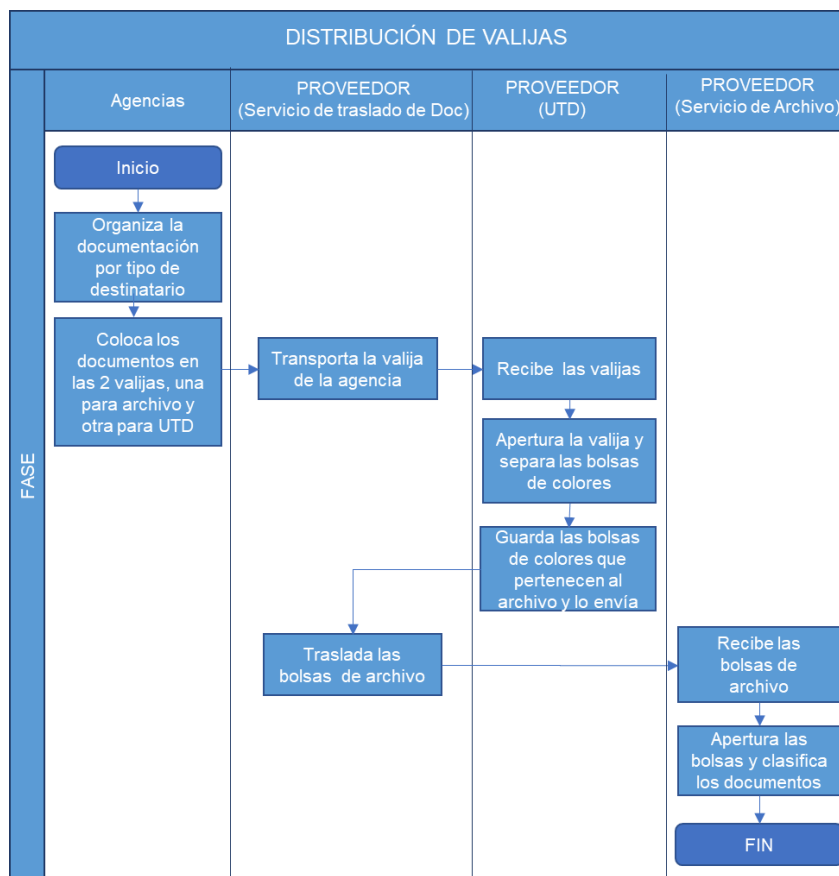


Figura 20: Flujo actual de recepción y apertura de valijas

Fuente: Elaboración propia.

Este flujo inadecuado ha generado diversos problemas en la resolución de investigaciones cuando algunos documentos no eran encontrados en archivo, ya que los documentos son manipulados en primera instancia por UTC y luego por servicio de archivo.

c. Inadecuado llenado de cajas con documentos procesados:

Debido a que se ha podido observar que muchas cajas quedan con pocos documentos y otras están muy llenas.

d. Los campos a fiscalizar son inadecuados.

Esto debido a que se ha evaluado que algunos productos críticos requieren la fiscalización de un número mayor de campo y viceversa, los productos no críticos se pueden reducir la cantidad de campos a fiscalizar.

e. Productos críticos no fiscalizados y productos no críticos fiscalizados.

En el análisis se identificó que no era necesario la fiscalización para algunos productos, debido a que no tienen un impacto alto en el proceso de reclamos, ya que pueden ser reemplazados por otros documentos cuando se requiere sustentarlo ante un ente regulador.

Asimismo, se pudo constatar que algunos productos críticos no contenían algunos documentos (campos) importantes para el desarrollo de los procesos internos y/o externos, debido a que no estaban identificados en la matriz de fiscalización por producto actual.

Para determinar cuáles son los productos más críticos a fiscalizar se utilizó la herramienta del análisis de Pareto, este cálculo utilizó los productos procesados (registrados) en el 2016, donde además se entiende que los documentos que tienen mayores campos a fiscalizar son los más críticos (ver tabla 14 y figura 21).

Tabla 14: Cantidad de campos a fiscalizar por producto- actual.

| Productos | Cantidad de campos a fiscalizar | % | Acum. % |
|---|---------------------------------|-------------|---------|
| File de Créditos de Banca Negocios | 11 | 14.9% | 14.9% |
| Créditos Hipotecarios (incluye garantía) | 10 | 13.5% | 28.4% |
| Créditos vehiculares (incluye garantía) | 8 | 10.8% | 39.2% |
| Créditos Negocio (Pyme) (incluye Fogem) | 8 | 10.8% | 50.0% |
| Files de Cobranzas de Negociaciones | 8 | 10.8% | 60.8% |
| Créditos Personales Efectivo | 6 | 8.1% | 68.9% |
| Tarjetas de Crédito | 5 | 6.8% | 75.7% |
| File Leasing | 5 | 6.8% | 82.4% |
| Solicitudes de Compra Deuda BT | 2 | 2.7% | 85.1% |
| Garantía Hipotecaria- Provincias | 2 | 2.7% | 87.8% |
| Apertura de cuentas PPNN (Incluye CTS) | 2 | 2.7% | 90.5% |
| Apertura de cuentas PPJJ | 2 | 2.7% | 93.2% |
| Hojas de Reclamación (Nuevo) | 2 | 2.7% | 95.9% |
| Solicitudes Efectivo Preferente EP | 1 | 1.4% | 97.3% |
| Pagaré Pyme | 1 | 1.4% | 98.6% |
| Acuerdo de Condonación (Nuevo) | 1 | 1.4% | 100.0% |
| | 74 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia.

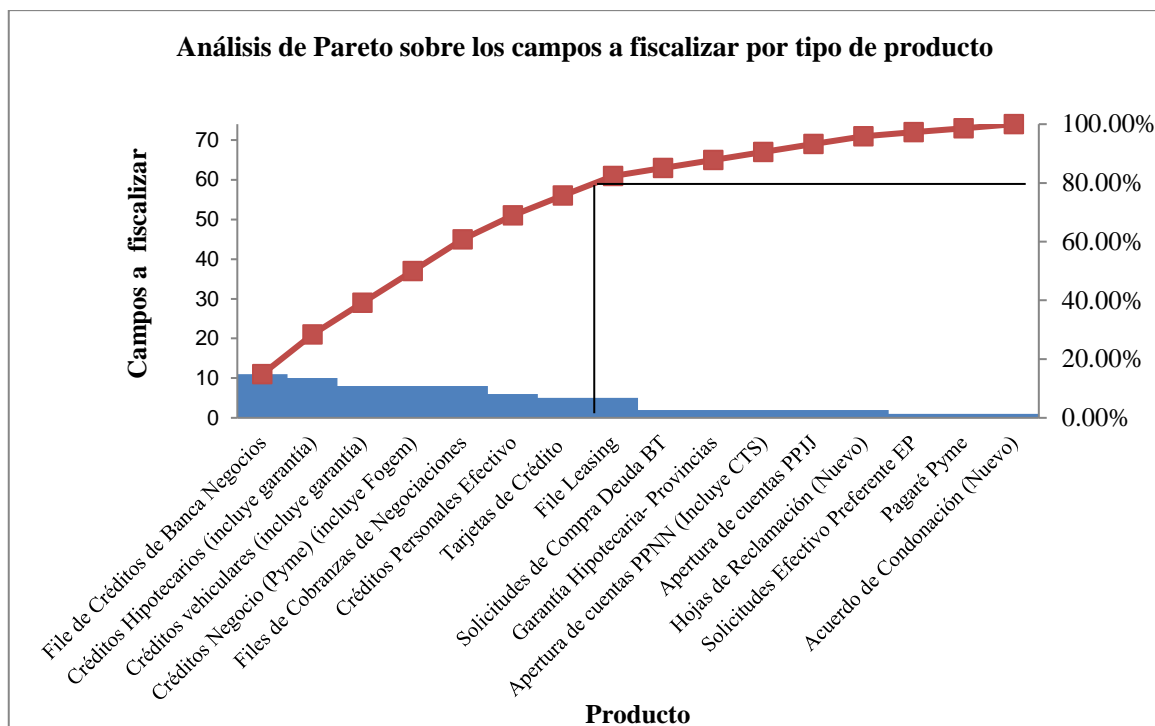


Figura 21: Análisis de Pareto sobre los campos a fiscalizar por producto.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que son ocho los productos que representan el 82.4% con mayor cantidad de campos a fiscalizar, por lo que nos centraremos en revisar cuáles son los campos de fiscalización definidos para cada uno de estos productos.

f. Registro inadecuado de documentos.

Se han identificado complicaciones en la ubicación de documentos, pues existe demora en encontrar los documentos en consulta y esto se debe a que el parámetro (campo clave) por el cual ha sido registrado el documento no es el adecuado. Estas demoras exponen a la entidad financiera a tener mayores casos de siniestros y que se ponga en tela de juicio la credibilidad y confianza en que sus procesos internos estén debidamente regulados y/o controlados. Además, en la actualizada se registran todos los documentos que llegan al archivo

Asimismo, se ha revisado la matriz de procesamiento por producto actual, donde se han identificado tres tipos de registros de los documentos (campos clave), a nivel caja, a nivel paquete y a nivel file (uno a uno) siendo este último la mínima unidad de registro (ver tabla 15).

Tabla 15: Tipos de registro de documentos por producto actual.

| Familia | Tipo de Producto | Registro en Sistema de Proveedor | Unidad de medida |
|------------------------------|---|---|----------------------|
| Activos | Tarjetas de Crédito | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) |
| | Créditos Efectivos | | |
| | Créditos Negocio (Pyme y Fogem) | | |
| | Solicitudes Efectivo Preferente EP | | |
| | Solicitudes de Compra Deuda BT | | |
| | Créditos y garantías Hipotecarios | Por número de solicitud / garantía | Por file |
| | Créditos y garantías Vehiculares | | |
| | File Leasing | Por número de leasing | |
| | File de Créditos de Banca Negocios | Nº Operación | |
| | File de Cobranzas de Negociaciones | Nº Propuesta (ID) | |
| File de Cobranzas Judiciales | Nombre Cliente + IDC | | |
| Pasivos | Apertura de cuentas PPNN y CTS | Por número de cuenta | Apertura (contrato) |
| | Operaciones de plataforma | Por lote | Lote |
| Comprobantes de Caja | Comprobantes de Caja | Por lote: agencia, fecha y tipo de mov. | Lote |
| | Cheques | Por cheque | Por cheque |
| Letras | Letras canceladas | Por letra | Letra |
| Poderes | File de Poderes | Por IDC del cliente | File Nuevo |
| Valorados | Pagarés PYME | Por Caja | Caja |
| | Garantías Mobiliarias - GOI de Consumo y GOE | Por número de garantía | Operación |
| | Contratos Proveedores | Por número de contrato | Lote |
| | Contratos Ingeniería | Por Lote | |
| | Desembolsos | Por número de desembolso | Pagaré |
| Cargos de Entrega | Cargos Tarjeta de Crédito (Agencia) | Por IDC del cliente | Cargo |
| | Cargos de Tarjeta de Crédito (mensajería) | Por código de seguimiento | |
| | Cargos de Mensajería de Documentos | Por Caja | Caja |
| | Cargos de Mensajería de Campañas | Por Lote | Lote |
| | Cargos de Mensajería de Estados de Cuenta | | |
| Administrativos Sedes 1 a 1 | Facturas Leasing | Por número de leasing | Comprobante |
| | Comprobantes de pago- Contabilidad Compras | Por número de operación | Documento |
| | Contabilidad Leasing | | |
| | Misiones GDH | Por número de misión | Lote |
| | Garantías y Seguros (Hipotecarios, Personales, Comerciales) | Por número de garantía | Garantía |
| | Contratos Agentes | Por código de terminal | Contrato |
| | Cargos cartas Fianza | Por número de carta Fianza | Cargo |
| | Cartas y Contratos- Servicios Para Empresas | Por código según producto | Solicitud (contrato) |
| | Administrativos Sedes por Lote | Caja | Caja |
| | Documentos -Inmuebles (Municipal, Papeletas, Vehicular) | Por número de recibo | Recibo |
| Seguros | Seguros Múltiples, Protección de tarjetas | IDC + tipo de seguro+ matricula digitador | Solicitud (contrato) |
| Subsidiaria Credibolsa | Solicitudes de Suscripciones, Rescates, Transferencias y Traspasos | IDC+ Fecha+ Código de Fondo + Transacción | Solicitud (contrato) |
| | Contratos de Administración / Solicitudes de Actualización de Datos | IDC +Fecha+ Código de Fondo/ IDC+Fecha | |
| | Ordenes | Nº de Orden + fecha+ operación | Por documento |
| | Fichas | Nº de Registro + Nº IDC + fecha | |
| | Operaciones de Renta Fija | Nº de Registro + fecha | |
| | Operaciones de Renta Fija Extrabursátil | | |
| | Operaciones de Reporte | Fecha + Nº de Registro | |
| | Operaciones del Exterior | Nº de Operación + fecha | |
| Operaciones Mila | | | |

Fuente: Entidad financiera.

g. Tipo de digitalización inadecuada para los seguros.

La digitalización de documentos se realiza de manera simple y con valor legal. De acuerdo con los involucrados los seguros que se están siendo digitalizados con valor legal, no deberían procesarse de esta manera, porque no cumple con las especificaciones mínimas requeridas para que el documento sea realmente considerado con valor legal (ver tabla 16).

Tabla 16: Digitalización de documentos en imágenes.

| Tipo de digitalización | Tipo de Documento | Total 2016 | % |
|------------------------------|------------------------|-------------------|--------------|
| Simple | Comprobantes de Cajas | 59,319,256 | 65.01% |
| | Cheques | 17,825,962 | 19.54% |
| | Administrativos | 830,062 | 0.91% |
| Con valor legal | Seguros | 6,620,590 | 7.26% |
| | Letras Canceladas | 6,390,004 | 7.00% |
| | Cartas y contratos SPE | 264,005 | 0.29% |
| Total, Digitalización | | 91,249,879 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene que durante el año 2016 se digitalizaron 6,620,590 seguros con valor legal, que representa el 7,26% de la etapa de digitalización de documentos.

3.5. Propuestas de cambio/solución potenciales

Después de haber descrito y analizado los procesos, se desarrollaron nueve propuestas de mejora para los tres componentes que conforman el proceso de gestión documental y de archivo:

3.5.1. Propuestas de mejora para la atención de consultas

En el análisis del componente de atención de consultas, se obtuvo algunos porcentajes de cumplimiento por debajo de la meta establecida, por ello se analizó más a detalle el componente de atención de consultas en el cual se identificó que una de las causas principales es que el documento en consulta no es ubicado fácilmente, también la falta de priorización de la atención por unidades de negocios, donde las unidades de negocio con

más demanda de atenciones de consultas son Post venta (26.4%), Contraloría (14.7%), cobranzas (13.1%), Leasing (11,8%) y división comercial (11.6%) y la inexistencia de un procedimiento de devolución de documentos prestados, por lo que se planteó las siguientes propuestas:

Propuesta 1: Implementar una “primera respuesta” a la atención de consultas, donde se alerte si el documento en consulta fue ubicado o no.

El objetivo es que esta ‘primera respuestas’ se realice dentro de las 24 horas de recibido el pedido y deberá señalar según corresponda uno de los siguientes estados:

- Ubicado: Al identificar en que archivo se encuentra el documento en consulta.
- Prestado: Si el documento en consulta, fue prestado, el proveedor deberá indicar matrícula, nombre del usuario a quién se le prestó el documento, área, fecha de préstamo, número de pedido.
- No ubicado: En el caso de que el documento en consulta no exista en archivo, no exista en la base de datos (BD), falte información para la búsqueda o si el documento sigue pendiente de recepción para su respectivo procesamiento.

Para incrementar la probabilidad de ubicar el documento en consulta, el usuario debe ingresar en sus solicitudes con los datos mínimos necesarios para cada tipo de producto, detallados en tabla 17:

Tabla 17: Datos mínimos necesarios para realizar consulta a documentos.

| Documento | Datos a proporcionar al solicitar el documento |
|--|---|
| Comprobantes de Caja | <ul style="list-style-type: none"> ● Fecha de movimiento ● Agencia, Tipo de operación, ● Número de cuenta, ● Monto y operador |
| Tarjeta de Crédito | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de solicitud |
| Créditos Personales | <ul style="list-style-type: none"> ● IDC del cliente |
| Banca Negocios – Pyme | <ul style="list-style-type: none"> ● Fecha de aprobación ● Nombre del cliente |
| Efectivo Preferente y Balance Transfer | <ul style="list-style-type: none"> ● Fecha de aprobación ● IDC y Nombre del cliente |
| Cargo de entrega de tarjeta de Crédito (bolsas) | <ul style="list-style-type: none"> ● Fecha de entrega de la tarjeta ● Número de tarjeta ● IDC y Nombre del cliente |
| Garantías Hipotecarias y Créditos Hipotecarios | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de garantía/ solicitud ● IDC y Razón social del cliente ● Fecha de activación de la garantía |
| Garantías Vehiculares + Kit de Crédito Vehicular | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de garantía ● IDC y Razón social del cliente ● Fecha de activación de la garantía |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de solicitud ● IDC del cliente y ● Fecha de aprobación ● Número de garantía ● Fecha de activación de la garantía |
| Aperturas (Persona Natural o jurídica) | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de cuenta, nombre del cliente ● fecha de apertura |
| Solicitudes de seguro múltiple | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de cuenta ● Nombre del cliente, y fecha de apertura digitación y matricula de digitador |
| Operaciones – ADVyS | <ul style="list-style-type: none"> ● Código de agencia, ● Fecha de la operación, ● Nombre del cliente y número de cuenta. |

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 2: Establecer tiempos de atención de consultas diferenciados según la criticidad de la unidad de negocios, para documentos con estado ubicado.

Todas las solicitudes de atención con estado ubicado, deben tener un tiempo diferenciado dependiente de la unidad de negocios que genera dicha solicitud, este es el tiempo de atención del proveedor al cliente interno y se considera a una consulta efectiva cuando:

- Consulta efectiva en original: concluye con la entrega del documento a la Unidad de Trámite Documentario de la entidad financiera, o de forma directa al usuario.
- Consulta efectiva en imagen: cuando se envía el documento digitalizado al usuario.

Post Venta:

De análisis se obtuvo que el 22.5% son de post venta legal, el 28% de post venta seguros y el 49.5% de operaciones post venta que y se plantearon los siguientes tiempos para la atención de las consultas de la unidad de post venta que está más vinculado a la importancia de los documentos que solicitan estas divisiones más que al volumen de consultas. Es así que en la tabla 18 se plantean propuestas para priorizar la atención por unidad de negocios:

Tabla 18: Plazo propuesto para la atención de consultas - Post Venta.

| Rangos de Atención por Área y por pedido SOLO UBICADOS | Post Venta Legal | Post Venta Seguros | Operaciones Post Venta |
|--|------------------|--------------------|------------------------|
| Hasta 50 ítems | 1 día | 2 días | 2 días |
| Hasta 100 ítems | 2 días | 4 días | 4 días |
| Hasta 150 ítems | | | 6 días |
| Hasta 250 ítems | | | 7 días |
| Hasta 500 ítems | | | 8 Días |

Fuente: Elaboración propia.

Contraloría:

Debido a que las consultas de contraloría son mensuales y mediante pedidos masivas, se plantean los siguientes tiempos de atención (ver tabla 19).

Tabla 19: Plazo propuesto para la atención de consultas - Contraloría

| Contraloría – Masivos | Plazo de Atención | Frecuencia Pedido | Volumen Referencia |
|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Tarjetas de Crédito | 15 días útiles | Mensual | aprox 3,500 / mes |
| Crédito Efectivo | 15 días útiles | Mensual | aprox 2,500 / mes |

Fuente: Elaboración propia.

Cobranzas:

Cobranzas ingresa sus pedidos todos los días por el aplicativo del proveedor, la medición se realiza por cada pedido y consolidado al día, la entrega se realiza el día más próximo pactado. Los tiempos de atención propuestos son (ver tabla 20):

Tabla 20: Plazo propuesto para la atención de consultas - Cobranzas.

| Rangos de Atención por Área *SOLO UBICADOS | Cobranzas Banca Minorista | Frecuencia de Pedido |
|---|---------------------------|----------------------|
| Hasta 50 ítems / día | 3 días | Diario |
| Hasta 100 ítems / día | 5 días | |
| Hasta 150 ítems / día | 7 días | |
| Hasta 250 ítems / día | 8 días | |
| Hasta 500 ítems / día | 10 días | |
| Hasta 750 ítems / día | 12 días | |

Fuente: Elaboración propia.

Leasing, Prevención de fraudes y resto de unidades de negocio:

Los tiempos establecidos para la atención de las consultas de estas unidades de negocios se detallan a continuación (ver tabla 21):

Tabla 21: Plazo propuesto para la atención de consultas – otras unidades de negocio

| Rangos de Atención por Área y por pedido SOLO UBICADOS | Prevención de Fraudes | Negocios Internacionales y Leasing | Resto de unidades de negocio |
|--|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Hasta 50 ítems | 1 día | 2 días | 3 días |
| Hasta 100 ítems | 2 días | 4 días | 5 días |
| Hasta 150 ítems | | 6 días | 7 días |
| Hasta 250 ítems | | 7 días | 8 días |
| Hasta 500 ítems | | 8 días | 10 días |
| Hasta 750 ítems | | | 12 días |

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que a partir que se implementan estas propuestas debe quedar terminantemente prohibido que división comercial realice solicitudes de consultas, ya que entorpece el proceso, ocupa un tiempo valioso del proveedor que puede destinarlo a atender consultas de las otras unidades de gestión que son más críticas y, además, genera un sobre costo innecesario.

Propuesta 3: Implementar un procedimiento para la devolución de documentos prestados.

Los documentos de los diferentes archivos serán centralizados en la “mesa de ayuda” donde también serán recibidos los documentos de anteriores consultas que son devueltos. Se plantea que el proveedor realice su descargo en el sistema de seguimiento de documentos dando conformidad de recepción. En la tabla 22, se plantea establecer plazos en los que el proveedor deberá realizar el reingreso y actualización en el sistema de los documentos prestados:

Tabla 22: Plazos propuestos para el reingreso de los documentos prestados.

| Familia | Producto | Tiempo de Procesamiento |
|-----------------------------------|---|--|
| Activos | Tarjeta de crédito, Créditos Efectivos, Balance Transfer, Efectivo Preferente | 2 días útiles después de su recepción en archivo. |
| | Créditos Negocio (Pyme) | |
| | Seguros Múltiple y Blindado | |
| | Crédito Hipotecario | |
| | Crédito Vehicular | |
| | Files de Leasing | |
| Pasivos | Aperturas de cuentas Persona Natural y Jurídica | 2 días útiles después de su recepción en archivo. |
| Valorados | Desembolsos, Pagarés | 2 días útiles después de su recepción en archivo. |
| Comprobantes de caja | Movimientos soles , dólares, cheques | 2 días útiles después de su recepción en archivo. |
| Documentos Administrativos | Documentos de agencias | 5 a 10 días útiles después de su recepción en archivo. |

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2. Propuestas de mejora para la custodia de documentos

En el análisis del componente de custodia de documentos, se identificó dentro de las causas principales: La inexistencia de un procedimiento de depuración de rollos microfilm y cajas, la falta de definición de los tiempos de conservación de documentos según tipo de archivo y el pago indebido del servicio de custodia en archivo vigente, por lo que se planteó lo siguiente:

Propuesta 4: Establecer los tiempos/períodos de custodia de documentos según el tipo de archivo.

Archivo vigente. – Se plantea que este archivo contenga las cajas procesadas con los documentos que tienen mayor volumen de consultas y mayor indexación de documentos (ver tabla 23).

Tabla 23: Plazo propuesto para la custodia de documentos en archivo vigente.

| Tipo de Producto | Tiempo de Custodia |
|---|--------------------|
| Apertura de cuenta - persona jurídica | 36 meses |
| Tarjeta de crédito | 24 meses |
| Crédito de consumo | |
| Banca de negocios pyme | 21 meses |
| Apertura de cuenta - persona natural | 20 meses |
| Efectivo preferente y balance transfer | 18 meses |
| Operaciones persona jurídica | |
| Operaciones de plataforma Lima y provincias | 9 meses |
| Prepagos | 2 meses |
| Reclamos | |
| Cargos de entrega de tarjeta | 1 mes |
| Cheques | |
| Administrativo (digitación masiva) | |
| Comprobante de caja Lima y provincias | |
| File Leasing | |
| File banca mayorista | |
| Cargos carta fianza | |
| Credibolsa y Credifondo | |
| Dac - rr hh | |
| Garantías y seguros | |
| Honrados fogem | |
| Prevenición y cumplimiento | |
| Inspectorado | |
| Servicio para empresa | |
| Agentes bancarios | |

Fuente: Elaboración propia.

Archivo Histórico: Se almacenan las cajas con documentos que hayan cumplido con los plazos de conservación en archivo vigente. Que según el artículo 183 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, las empresas del sistema financiero están obligadas a conservar sus libros y documentos por un plazo no menor de diez (10) años. Aun así, es potestad de la entidad financiera establecer periodos de conservación en archivo histórico superiores a 10 años según crea conveniente por características de cada producto, como es el caso de los créditos hipotecarios o vehiculares.

Propuesta 5: Implementar un procedimiento de destrucción de rollos y cajas.

Este procedimiento de destrucción debe enfocarse en cuatro aspectos:

- Manipuleo de las cajas.
- Eliminación de la base de datos del sistema del proveedor.
- Destrucción de cajas con la presencia de un notario y un veedor de la entidad financiera.
- Elaborar un acta de destrucción de documentos.

Los motivos por los cuales se puede realizar la destrucción de cajas y rollos, son:

- **Destrucción puntual del servicio de Archivo:** Algunos productos requerirán destrucción, (eliminación de cajas) con frecuencia mensual, trimestral, semestral, para ello la entidad financiera indicará con anticipación que se realice la destrucción bajo un proceso seguro.
- **Destrucción masiva de cajas:** Por cumplimiento de antigüedad según normativas vigentes y previa coordinación con la entidad financiera. En estos casos se debe elaborar un acta de eliminación y contar con la conformidad del proceso.

También es importante resaltar que a partir que se implementan estas propuestas debe quedar claro que la entidad financiera no debe pagar por la custodia de documentos en archivo vigente, ya que está generando un sobrecosto innecesario.

3.5.3. Propuestas de mejora para el procesamiento de documentos

En el análisis del componente de procesamiento de documentos, hemos visto que este componente afecta de manera transversal a atención de consultas y custodia de documento, en el análisis se identificaron como causas principales al inadecuado flujo en el procesamiento de documentos referente a la recepción y apertura de valijas, a la falta de priorización en el procesamiento de documentos, al inadecuado llenado de cajas con documentos procesados, referente a la fiscalización se detectó que existen productos críticos no fiscalizados y productos no críticos fiscalizados, además que los campos a fiscalizar no son los adecuados, ya que en algunos productos se necesitan fiscalizar otros campos y en otros productos se fiscalizan campos innecesarios para los fines que busca la entidad financiera, el inadecuado registro de documentos, respecto al campo clave y el inadecuado tipo de digitalización para los seguros, por lo que se plantearon las siguientes propuestas:

Propuesta 6: Cambiar el flujo de recepción y apertura de valijas, para que las valijas sean recibidas directamente por archivo central, sin la intervención de la Unidad de Trámite Documentario (UTD).

Esta propuesta consiste en cambiar el proceso de tal manera que las agencias bancarias preparen 2 valijas, donde en una valija se coloquen los otros documentos que deban ser manipulados por UTD y en la otra valija se coloquen las bolsas de colores para archivo.

De este modo la recepción y distribución de las valijas con los documentos para archivo sean realizadas por el mismo proveedor, quien se encargará de la apertura de las valijas, extraer las bolsas de colores relacionados a la familia de activos, pasivos y comprobantes de caja según corresponda, para luego separar los documentos y distribuirlos. Cabe resaltar que con el flujo propuesto se delimita responsabilidades de los diferentes proveedores que intervienen en la gestión documental y de archivo, ante una pérdida o traspapelado de documentos sustentatorios (ver figura 22).

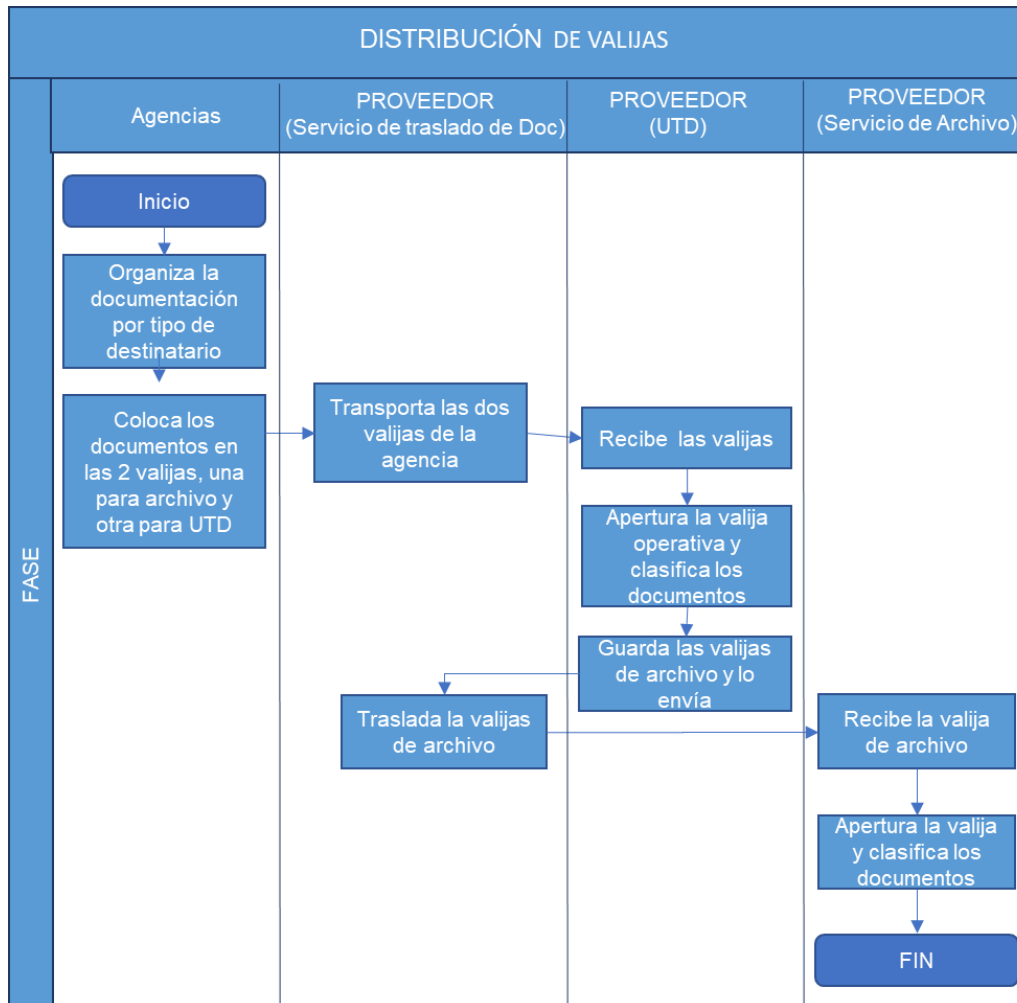


Figura 22: Flujo propuesto para la recepción y apertura de valijas.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 7: Establecer tiempos de procesamiento según el tipo de producto.

En el análisis se identificó que el plazo de procesamiento de documentos tiene un tiempo estándar de 5 días para su registro, y hemos visto que existen diferentes tipos de documentos, los cuales, por su complejidad, importancia y criticidad, deben tener diferente tiempo de procesamiento (ver tabla 24).

Tabla 24: Propuesta de tiempos para el procesamiento de documentos.

| Familia | Producto | Medio de envío | Tiempo de Procesamiento |
|----------------------------|--|----------------------------------|---|
| Activos | Tarjeta de crédito, Créditos Efectivos, Balance Transfer, Efectivo Preferente. | Valijas , sobres, cajas | 2 días útiles después de su recepción en archivo al 100%. |
| | Créditos Negocio (Pyme) | Sobres | |
| | Crédito Hipotecario | Cajas | |
| | Crédito Vehicular | Cajas | |
| | Files de Leasing | Sobres | |
| | Cargos Entrega de Tarjeta | Cajas o valija | |
| | Seguros Múltiple y Blindado | Cajas | 7 días útiles después de su recepción en archivo al 100%. |
| Pasivos | Aperturas de cuentas Persona Natural y Jurídica | Valijas y sobres (Red Comercial) | 2 días útiles después de su recepción en archivo al 100% |
| | Aperturas de cuentas Persona Natural y Jurídica | Valija del Área de Poderes | 1 día útiles después de su recepción en archivo al 100% |
| Valorados | Desembolsos, Pagarés | Cajas, sobres | 2 días útiles después de su recepción en archivo al 100% |
| Comprobantes de Caja | Movimientos soles , dólares, cheques | Valija, sobres | 3 días útiles después de su recepción en archivo al 100% |
| Documentos Administrativos | | | 5 a 10 días útiles después de su recepción en archivo al 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 8: Establecer criterios de llenado de cajas con documentos procesados para la adecuada custodia de documentos.

Estos criterios referenciales para el llenado de cajas dependerán del tipo de producto ya que podrán ser por volumen, por paquete o por file y nos ayudarán a estimar la cantidad de documentos asignados a cada caja ya que se le atribuye un rango de peso sugerido para cada tipo de producto (ver tabla 25).

Tabla 25: Criterios propuesto para el llenado de cajas.

| | | | Caja de 1.5 p3 | |
|-----------------------------|--|--------------------------------------|---------------------|-------------------|
| GRUPO | PRODUCTO | Criterios referenciales para llenado | Peso sugerido | |
| Cargos de entrega | Cargos entrega de tarjeta | Por paquete | 12 Kg. - 13.5 Kg. | |
| Activos | Tarjeta de Crédito | Por paquete | 14 Kg. - 15.5 Kg. | |
| | Banca Negocios – Pyme | Por paquete | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Crédito Efectivo | Por paquete | 14 Kg. - 15.5 Kg. | |
| | EP / BT | Por paquete | 14 Kg. - 15.5 Kg. | |
| | File de Cobranzas | Por paquete | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Crédito Hipotecario | Por volumen | 13 Kg. - 14.5 Kg. | |
| | Crédito Vehicular | Por volumen | 14 Kg. - 15.5 Kg. | |
| | Leasing | Por volumen | 14 Kg. - 15.5 Kg. | |
| Pasivos | Aperturas de Cuenta – PPNN | Por paquete | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Aperturas de Cuenta – PPJJ | Por paquete | 14 Kg. - 15.5 Kg. | |
| | Operaciones de Plataforma | Por volumen | 13.5 Kg. - 15.5 Kg. | |
| Administrativos Sedes Lotes | Reclamos | Por volumen | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Prevención y Cumplimiento | Por volumen | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Inspectorado | Por volumen | 13 Kg. - 15 Kg. | |
| | Administrativos | Por volumen | 12 Kg. - 16 Kg. | |
| Comprobante de caja | Comprobantes de Caja | Por volumen | 13 Kg. - 15 Kg. | |
| | Cheques | Por volumen | 13 Kg. - 15 Kg. | |
| Letras | Letras canceladas | Por volumen | 15 Kg. - 16.5 Kg. | |
| Administrativos Sedes 1 a 1 | Garantías y Seguros | Por volumen | 13 Kg. - 15 Kg. | |
| | Comprobantes: Misiones GDH Contabilidad Leasing Facturas Leasing Comprobantes de pago contabilidad compras | Por volumen | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Cargos carta fianza | Por volumen | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Cartas y Contratos SPE | Por file | 13 Kg. - 15 Kg. | |
| | Contratos Agentes | Por file | 14 Kg. - 16 Kg. | |
| | Subsidiarias | Credibolsa | Por volumen | 13 Kg. - 15 Kg. |
| | | Credifondo | Por volumen | 13 Kg. - 15.5 Kg. |

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 9: Implementar un punto de control llamado “mesa de ayuda”.

En la recepción de los documentos tanto de las redes de agencias como de cualquier otra unidad organizativa de la entidad financiera, se estableció que el proveedor reciba los documentos en forma diaria, semanal y/o mensual las valijas en un solo punto de control llamado “mesa de ayuda”, estos sobres y/o cajas conteniendo documentos para archivo de la entidad financiera, asimismo da descargo a los sobres recibidos mediante el sistema de seguimiento de la entidad financiera.

Esta mesa de ayuda permite el inventario más rápido y la clasificación de las diferentes formas de custodiar.

Propuesta 10: Establecer los campos (documentos) a fiscalizar por producto.

El proveedor realiza la validación / fiscalización de los campos (documentos) de los productos detallados en la Base de Documento (BD) enviada por la entidad financiera. Luego de analizar la matriz de documentos a fiscalizar existente y de consultar con los involucrados, se plantea una actualización a dicha matriz tomando en cuenta los productos críticos y no críticos. Además, debido a incremento de productos de la entidad financiera, se ve por conveniente crear una matriz de fiscalización para archivo central (ver tabla 26) y otra matriz de fiscalización para archivo de valores (ver tabla 27), ya que los campos a fiscalizar con diferentes para los grupos de productos que integran estos archivos.

Tabla 26: Matriz de campos a fiscalizar por producto en archivo central.

| Familia | Productos | Solicitud | Contrato | Certificado seguro desgravamen | Addendum contrato (1) | Hoja Resumen | Cronograma de Pagos | Gravamen SUNARP | Testimonio | Tasación | Garantías y Seguros | Declaración Jurada De Trabajadores (FOGEM) | Anexo de Hoja Resumen | Pagarés a la vista | Carta Pagaré | Cartilla Informativa | Carta de negociación de cambio de tasa (2) | Carta de cambio de tasa (2) | Documento Sustento obligatorios | Campos a fiscalizar | |
|---------|---|-----------|------------|--------------------------------|-----------------------|--------------|---------------------|-----------------|------------|----------|---------------------|--|-----------------------|----------------------|--------------|----------------------|--|-----------------------------|---|--|---|
| Activos | Tarjetas de Crédito(3) | X | X | X | | X | | | | | | | | | | | | | Copia DNI / Recibo de servicios / print de teléfono | 5 | |
| | Créditos Personales | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | 7 | |
| | Créditos Hipotecarios (incluye garantía) | X | X (minuta) | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X | | 10 | |
| | Créditos vehiculares (incluye garantía) | X | X | X | X | X | X | | | | X | | | | | | | | | 8 | |
| | Créditos Negocio (Pyme) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | CEN Capital de Trabajo | X | X | X | X | X | X | | | | | | X | | x | X | | | | Copia DNI / PDTS / Estados Financieros | 10 |
| | Tarjeta de Crédito Negocios (TSN/TCN Soles/TCN Dólares) | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | (original + copia) | X | | | | | | 10 |
| | Crédito Activo Fijo | X | X | X | X | X | X | | | | | X | | | X | | | | | | 10 |
| | Créditos Campaña | X | X | X | X | X | X | | | | | X | | | x | X | | | | | 10 |
| | Ampliaciones de Línea | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Línea Múltiple PYME | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Leasing | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Carta Fianza | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Regularización DBAN | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Descuento de Letras | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Crédito FOGEM- Efectivo de Negocio | X | X | X | x | X | x | | | | | X | | x (original + copia) | x | | | | | | 10 |
| | Crédito FOGEM - Tarjeta Solución de Negocios | X | X | X | x | X | | | | | | X | x | *2 juegos | x | | | | | | 10 |
| | Solicitudes Efectivo Preferente EP | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | Solicitudes de Compra Deuda BT | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Copias de estados de cuenta de tarjetas de otros Bancos |
| | File Leasing | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | Doc de desembolso | 3 |
| Pasivos | Apertura de cuentas PPNN (Incluye CTS) | X | | | | | | | | | | | | | | X | | | | 2 | |
| | Apertura de cuentas PPJJ | X | | | | | | | | | | | | | | X | | | | 2 | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Matriz de campos a fiscalizar por producto en archivo poderes.

| Familia | Productos | Solicitud de negociación y declaración jurada de domicilio e ingresos | Contrato de Crédito /Personal/ Negocios /hipotecario/ SKIP | Fianza Solidaria (Caso que tenga fiador) | Adenda Contrato | Hoja Resumen | Cronograma | Anexo modificatorio de Seguro de Desgravamen (Para montos superiores \$175 000-s/520 000) | Certificado de desgravamen Crédito Negocios | Contrato de Fianza Solidaria (Caso que tenga fiador) | Declaratoria de salud de acuerdo al monto a financiar (Para montos superiores \$100 000-s/300 000) | Modelo de carta Pagaré | Minuta | Pagaré | DNI Titular | DNI Cónyuge | DNI Fiadores (Caso que tenga fiador) | Vigencia de Poder Firmada por la Empresa (Solo para PPJJ) | Campos a fiscalizar | |
|----------------------------|---|---|--|--|-----------------|--------------|------------|---|---|--|--|------------------------|--------|--------|-------------|-------------|--------------------------------------|---|---------------------|----|
| Activos | Files de Cobranzas de Negociaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>RLEM/BALLOON (Refinanciamiento Letras Mp)</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | 16 |
| | <i>RPAM (Refinanciamiento Págaré Mp)</i> | X | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X | X | X | X | X | 11 |
| | <i>REF HIPOTECARIO (Refinanciamiento Crédito Hipotecario)</i> | X | X | X | | X | X | | | | | | X | | X | X | X | X | X | 10 |
| | <i>REF ALS (Refinanciamiento realizado por funcionario de negociación, consultar condiciones)</i> | X | | X | | X | X | | | | | | | | X | X | X | X | | 8 |
| | <i>REE (Reestructuración)</i> | X | | X | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | 7 |
| | <i>REF VEHICULAR (Refinanciamiento Crédito Vehicular)</i> | X | | X | | X | X | | | | | | | | X | X | X | X | X | 9 |
| | <i>REF TC (Refinanciamiento Tarjeta de Crédito)</i> | X | | | | X | | | | | | | | | X | X | X | | | 5 |
| | <i>REF ALS (PYME) (Refinanciamiento realizado por funcionario de negociación)</i> | X | | X | | X | X | | | | | | | | X | X | X | X | X | 9 |
| | <i>REF TSN (Refinanciamiento Tarjeta Solución Negocios)</i> | X | | | | | | | | | | | | | X | X | X | | X | 5 |
| | <i>REF TCN (Refinanciamiento Tarjeta Crédito Negocios)</i> | X | | | | X | | | | | | | | | X | X | X | | X | 6 |
| | <i>SKIP (Operación por la cual se posterga el pago de hasta 3 cuotas (90 días) del cronograma del crédito)</i> | X | X | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | 5 |
| | <i>SKIP HIPO (Operación por la cual se posterga el pago de hasta 3 cuotas (90 días) del cronograma del crédito hipotecario)</i> | X | | | | | | | | | | | | X | | X | X | | X | 5 |
| <i>Negociación Express</i> | X | X | | | | | | | | | | | | X | X | X | | | 5 | |

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 11: Revisión y propuesta de los campos claves de registro según el tipo de custodia que requiere el documento.

En el análisis se identificó documentos cuyos campos clave de registro no ayudan a la pronta ubicación del documento cuando estos son consultados. Para ello se plantea:

Realizar una revisión total de todos los productos con la finalidad de volver a definir el tipo de campo adecuado para cada tipo documental y la complejidad del mismo. Para ello se sigue respetando los 3 tipos de custodia

- Nivel Documento/Volumen: se custodia por campo clave (IDC, Fecha), este tipo de registro es adecuado a documentos con alto índice de consulta debido a que ayuda a agilizar el proceso de búsqueda.
- Nivel Paquete: se custodia por grupo de documentos, el cual tiene como campo clave tipo de producto y fecha, este tipo de registro es adecuado para productos con alto volumen de documentos.
- Nivel Caja: Se custodia la caja precintada sin necesidad de hacer un inventario previo de los documentos de la caja, normalmente este tipo de registro se sugiere para documentos pocos consultados o documentos confidenciales de la entidad financiera.

Se plantea una “Matriz de Estructura de Registro de documentos” donde se clasifican los documentos por familia de productos, tipo de producto, forma y canal de envío. También se establece que, el registro en el sistema del proveedor, debe figurar la fecha (opcional), campo clave para el registro por cada producto (podría existir 1 o 2 campos clave nivel paquete / lote o caja), asimismo se indica la frecuencia de envío de bases de documentos. Además, de los productos que requieren digitación de base de datos, elaboración de un reporte por parte del proveedor del servicio de archivo (ver tabla 28):

Tabla 28: Matriz de estructura de registro de documentos propuesta.

| Familia | Productos | Frecuencia de Envío | Forma y canal envío | Registro en Sistema de Proveedor | Unidad de medida | ¿Entidad Finan. envía BD por producto? | ¿Requiere digitación de BD? | Genera Reporte a Entidad Finan. |
|-----------------------------|---|---------------------|--|--|--------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|
| Activos | Tarjetas de Crédito | Diario | 60% valijas (agencias). 40% Unidades Administrativas (cajas) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Créditos Personales | Diario | 60% valijas (agencias). 40% Unidades Administrativas (cajas) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Créditos Hipotecarios (incluye garantía) | Semanal | Cajas (Unidad Administrativa) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Créditos Vehiculares (incluye garantía) | Semanal | Cajas (Unidad Administrativa) | Por número de solicitud / garantía | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Créditos Negocio (Pyme) | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Crédito Negocio (Fogem) | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Solicitudes Efectivo Preferente EP | Diario | 99% agencias (valijas) 1% Sobres (Unidades Administrativas) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Solicitudes de Compra Deuda BT | Diario | 99% agencias (valijas) 1% Sobres (Unidades Administrativas) | Por número de solicitud | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | File Leasing | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de leasing | Por file | SI | No | SI |
| | File de Créditos de Banca Negocios | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° Operación | Por file | SI | No | SI |
| | File de Cobranzas de Negociaciones | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Propuesta (ID) | Por file | SI | No | SI |
| | File de Cobranzas Judiciales | Semanal, Mensual | Cajas (Unidad Administrativa) | Nombre Cliente + IDC | Por file | SI | No | SI |
| Pasivos | Apertura de cuentas PPNN (Incluye CTS) | Diario | 100% agencias (valijas) | Por número de cuenta | Apertura (contrato) | SI | No | SI |
| | Apertura de cuentas PPJJ | Diario | Valija (Unidad Administrativa) | Por número de cuenta | Apertura (contrato) | SI | No | SI |
| | Operaciones de plataforma | Diario | 100% agencias (valijas) | Por lote: Agencia y fecha | Lote | NO | No | SI |
| Comprobantes de Caja | Comprobantes de Caja | Diario | 100% agencias (valijas) | Por lote: agencia, fecha y tipo de movimiento (MN, ME) | Lote por agencia y fecha | NO | No | SI |
| | Cheques | Diario | 100% agencias (valijas) | Por cheque | Por cheque / Por lote | SI | SI | SI |
| Letras | Letras canceladas | Diario | Cajas (Unidad Administrativa) | Por letra | Letra | SI | No | SI |
| Poderes | File de Poderes | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por IDC del cliente (RUC) | File Nuevo | NO | No | SI |
| Valorados | Pagarés PYME | Semanal | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de solicitud | Pagaré | SI | No | SI |
| | Desembolsos | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de desembolso | Operación | SI | No | SI |
| | Garantías Mobiliarias - GOI | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de garantía | Operación | SI | No | SI |
| | Garantías Mobiliarias de Consumo | Quincenal | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de garantía | Operación | SI | No | SI |
| | Garantías Mobiliarias GOE | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de garantía | Operación | SI | No | SI |
| | Contratos Proveedores | Eventual | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de contrato | Contrato | SI, envía un correo | No | SI |
| | Contratos Ingeniería | Eventual | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de contrato | Contrato | SI, envía un correo | No | SI |
| | Pagarés (Operaciones para Empresas) | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de desembolso | Pagaré | SI | No | SI |
| Cargos de Entrega | Cargos de Tarjeta de Crédito (de Agencia) | Diario | 100% agencias (valijas) | Por IDC del cliente / N° de seguimiento de la tarjeta | Cargo | SI | No | SI |
| | Cargos de Tarjeta de Crédito (de mensajería) | Mensual | Cajas (Unidad Administrativa) | Por código de seguimiento (por cargo) | Cargo | SI | No | SI |
| | Cargos de Mensajería de Documentos, Campañas y Estados de Cuenta | Mensual | Cajas (Unidad Administrativa) | Caja | Caja | SI | No | SI |
| Administrativos Sedes 1 a 1 | Comprobantes de pago-Contabilidad Compras | Diario | Valija (Unidad Administrativa) | Por número de operación | Comprobante | SI | No | SI |
| | Misiones GDH | Eventual | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de misión | Lote | SI | No | SI |
| | Garantías y Seguros (Hipotecarios, Personales, Comerciales) | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de garantía | Garantía | SI | No | SI |
| | Contratos Agentes BCP | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por código de terminal | Contrato | SI | No | SI |
| | Facturas Leasing | Quincenal / Mensual | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de leasing | Comprobante | SI | No | SI |
| | Contabilidad Leasing | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de operación | Documento | SI | No | SI |
| | Cargos cartas Fianza | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de carta Fianza | Cargo | SI | No | SI |
| Administrativos Sedes 1 a 1 | Cartas y Contratos- Servicios Para Empresas | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por código según producto | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| Administrativos Sedes Lotes | Administrativos Sedes por Lote | Eventual | Cajas (Unidad Administrativa) | Por lote / caja | Lote / Caja | SI | No | SI |
| Documentos Inmuebles | Documentos -Inmuebles (Municipal, Papeletas, Vehicular) | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Por número de recibo | Recibo | SI | No | SI |
| Seguros | Seguros Múltiples, retorno, protección de tarjetas | Semanal | Cajas (Unidad Administrativa) | IDC + tipo de seguro | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| Subsidiaria Credifondo | Solicitudes de Suscripciones, Rescates, Transferencias y Traspasos | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | IDC + Fecha+ Código de Fondo + Transacción | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Contratos de Administración / Solicitudes de Actualización de Datos | Diario | Por sobre (Unidad Administrativa) | IDC + Fecha+ Código de Fondo/ IDC + Fecha | Solicitud (contrato) | SI | No | SI |
| | Ordenes | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Orden + fecha+ operación | Por documento | SI | No | SI |
| | Fichas | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Registro + N° IDC + fecha | Por documento | SI | No | SI |
| | Operaciones de Renta Fija | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Registro + fecha | Por documento | SI | No | SI |
| | Operaciones de Renta Fija Extrabursátil | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Registro + fecha | Por documento | SI | No | SI |
| | Operaciones de Reporte | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | Fecha + N° de Registro | Por documento | SI | No | SI |
| | Operaciones del Exterior | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Operación + fecha | Por documento | SI | No | SI |
| | Operaciones Mila | Interdiario | Por sobre (Unidad Administrativa) | N° de Operación + fecha | Por documento | SI | No | SI |

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 12: Cambio del tipo de digitalización para los seguros.

En el análisis se identificó que documentos de los seguros están siendo digitalizados con valor legal, y se concluyó que no deberían ser digitalizados de esa manera por no cumplir con las especificaciones mínimas requeridas para que el documento sea realmente considerado con valor legal. Es así que se plantea que la digitalización de los seguros sea simple.

3.5.4. Replantear los niveles del servicio de archivo.

Todos los cambios propuestos requieren de nuevos indicadores que midan el servicio de archivo según lo planteado, para ello se plantea la actualización de los indicadores del servicio de archivo en busca de mejorar la calidad del servicio y un adecuado seguimiento y control por parte de la entidad financiera.

Estos indicadores son dinámicos y ajustables a las necesidades cambiantes de la operación. Asimismo, si en caso el proveedor no cumpla con los nuevos niveles de servicio mínimos establecidos se plantean una serie de penalidades detalladas en el siguiente cuadro (ver tabla 29).

Tabla 29: Niveles propuestos para el servicio de archivo.

| Nombre del indicador | Frecuencia | Descripción de indicador | Formula | Meta | Penalidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|--|---|-------------------------------|--|--|--------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|-----------|------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| Cumplimiento de primera respuesta | Mensual | Mide el tiempo que transcurre desde que el usuario genera el pedido, hasta la respuesta con el estado (ubicado, no ubicado, prestado). | N° de ítems con respuesta en 24 horas / N° de ítems solicitados en el mes (x aplicativo) | 98% | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Rangos</th> <th>% Penalidad*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta Meta - 3%</td> <td>Hasta 95%</td> <td>2.50%</td> </tr> <tr> <td>Hasta Meta - 6%</td> <td>Hasta 92%</td> <td>5.00%</td> </tr> <tr> <td>Menor a Meta - 6%</td> <td>Menor a 92%</td> <td>7.50%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*La penalidad es aplicada sobre la Facturación Mensual de Atención de Consultas.</p> | | Rangos | % Penalidad* | Hasta Meta - 3% | Hasta 95% | 2.50% | Hasta Meta - 6% | Hasta 92% | 5.00% | Menor a Meta - 6% | Menor a 92% | 7.50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Rangos | % Penalidad* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hasta Meta - 3% | Hasta 95% | 2.50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hasta Meta - 6% | Hasta 92% | 5.00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Menor a Meta - 6% | Menor a 92% | 7.50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento del tiempo de atención de consultas con estado ubicado | Mensual | Mide el tiempo que transcurre desde el pedido hasta la atención efectiva de la consulta. | N° de ítems del área atendidos dentro del plazo / N° de ítems solicitados por la unidad de negocios en el mes. | Entre 95% y 97% | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rangos de Atención por Área y por pedido SOLO UBICADOS</th> <th>Prevención de Fraudes</th> <th>Post Venta Legal</th> <th>Post Venta Seguros</th> <th>Operaciones Post Venta</th> <th>Cobranzas</th> <th>Negocios Internacionales y Leasing</th> <th>Resto de Áreas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>97%</td> <td>97%</td> <td>97%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Penalidad*</td> <td>Sí</td> <td>Sí</td> <td>Sí</td> <td>Sí</td> <td>Sí</td> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>Hasta Meta - 3%</td> <td>2.50%</td> <td>2.50%</td> <td>2.50%</td> <td>2.50%</td> <td>2.50%</td> <td>2.50%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Hasta Meta - 6%</td> <td>5.00%</td> <td>5.00%</td> <td>5.00%</td> <td>5.00%</td> <td>5.00%</td> <td>5.00%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Menor a Meta - 6%</td> <td>7.50%</td> <td>7.50%</td> <td>7.50%</td> <td>7.50%</td> <td>7.50%</td> <td>7.50%</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>* La penalidad es aplicada sobre la Facturación Mensual de Atención de Consultas.</p> | Rangos de Atención por Área y por pedido SOLO UBICADOS | Prevención de Fraudes | Post Venta Legal | Post Venta Seguros | Operaciones Post Venta | Cobranzas | Negocios Internacionales y Leasing | Resto de Áreas | Meta | 97% | 97% | 97% | 95% | 95% | 95% | 95% | Penalidad* | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | No | Hasta Meta - 3% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | - | Hasta Meta - 6% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | - | Menor a Meta - 6% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | - |
| Rangos de Atención por Área y por pedido SOLO UBICADOS | Prevención de Fraudes | Post Venta Legal | Post Venta Seguros | Operaciones Post Venta | Cobranzas | Negocios Internacionales y Leasing | Resto de Áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meta | 97% | 97% | 97% | 95% | 95% | 95% | 95% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Penalidad* | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hasta Meta - 3% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | 2.50% | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hasta Meta - 6% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Menor a Meta - 6% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | 7.50% | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento del estándar de llenado de cajas | Trimestral | Monitorea que el llenado de cajas se lleve a cabo de la manera correcta | N° total cajas con peso correcto / Total de cajas de la muestra. | 96% | NO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento en el envío de reportes | Mensual | Mide que el Proveedor cumpla con las fechas de envío de la información de todo lo que se ha procesado. | Culminar el procesamiento de los documentos. | 0 días de retraso por reporte | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Penalidad</th> <th>por días de atraso por reporte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 días de retraso</td> <td>350 soles</td> </tr> <tr> <td>2 A 3 días de retraso</td> <td>700 soles</td> </tr> <tr> <td>Más de 3 días de retraso</td> <td>1,000 soles</td> </tr> </tbody> </table> | Penalidad | por días de atraso por reporte | 1 días de retraso | 350 soles | 2 A 3 días de retraso | 700 soles | Más de 3 días de retraso | 1,000 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Penalidad | por días de atraso por reporte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 días de retraso | 350 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 A 3 días de retraso | 700 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Más de 3 días de retraso | 1,000 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incidencias operativas en el mes por procesamiento | Mensual | Considera incidencias o reclamos de la gestión del archivo. | (por ejemplo incumplimiento en el tiempo de procesamiento de los documentos) | 2 incidencias al mes | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Penalidad según retraso</th> <th>Aplica según incidencias*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3 a 4 incidencias</td> <td>350 soles</td> </tr> <tr> <td>5 a 6 incidencias</td> <td>700 soles</td> </tr> <tr> <td>mayor a 6 incidencias</td> <td>1,000 soles</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) Para el caso de pérdidas/ extravíos de documentos, el proveedor deberá asumir el gasto de reposición documentos.</p> | Penalidad según retraso | Aplica según incidencias* | 3 a 4 incidencias | 350 soles | 5 a 6 incidencias | 700 soles | mayor a 6 incidencias | 1,000 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Penalidad según retraso | Aplica según incidencias* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 a 4 incidencias | 350 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 a 6 incidencias | 700 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| mayor a 6 incidencias | 1,000 soles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Digitalización de Seguros | Semanal | Monitorea que se hayan digitalizado todos los seguros a tiempo. | N° documentos digitalizados en la semana / N° documentos recibidos en la semana + documentos pendientes de digitalizar de la semana anterior. | 7 días útiles = 100% | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Penalidad según retraso</th> <th>Sí Aplica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>98% a 99.50%</td> <td>2,50%</td> </tr> <tr> <td>96% a 97.99%</td> <td>5,00%</td> </tr> <tr> <td>Menor a 96%</td> <td>7,50%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) La penalidad será aplicada sobre la Facturación Total Mes de la digitalización de los documentos de seguros.</p> | Penalidad según retraso | Sí Aplica | 98% a 99.50% | 2,50% | 96% a 97.99% | 5,00% | Menor a 96% | 7,50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Penalidad según retraso | Sí Aplica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 98% a 99.50% | 2,50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 96% a 97.99% | 5,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Menor a 96% | 7,50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Plan de acciones (mejora)

Una vez planteamos las posibles propuestas de cambio/ solución, planteamos la estrategia o secuencia de actividades que nos conducirá a mejorar el servicio de archivo.

Este plan de acciones contiene las actividades, plazos, y responsables de la ejecución y del seguimiento, así como otros aspectos como recursos necesarios (ver tabla 30).

Tabla 30: Plan de mejora propuesto.

| N° | Acciones de mejora | Tareas | Responsable de tareas | Plazo | Recursos Necesarios | Responsable de seguimiento |
|--|--|--|--|---------|--|----------------------------|
| Mejora de los tiempos de atención a consultas | | | | | | |
| 1 | Implementar una "primera respuesta" a la atención de consultas, donde se alerte si el documento en consulta fue ubicado o no. | 1.1. Difusión de los cambios en el proceso de atención de consultas. 1.2. Difusión de los datos mínimos necesarios para realizarsolicitudes de consulta a documentos.. 1.3. Capacitación al personal involucrado (usuarios y proveedor). | Gestión documental y de archivo | 1 meses | - Computadora. - Útiles de escritorio. - Un analista asignado. - Sala de reuniones para las capacitaciones. | Gestión de proveedores |
| 2 | Implementar los tiempos de atención de consultas para documentos con estado ubicado, según la criticidad de la unidad de negocios. | 2.1. Difusión de los nuevos rangos de atención establecidos. 2.2. Concientizar al personal de la division comercial que no debe realizar consultas. | Gestión documental y de archivo | 2 meses | | Gestión de proveedores |
| 3 | Implementar un procedimiento para la devolución de documentos prestados. | 3.1. Identificar al personal involucrado. 3.2. Levantamiento de información del flujo actual de documentos prestados. 3.3. Difusión de los plazos para el reingreso y actualización en el sistema de los documentos prestados. 3.4. Creación de procedimiento de devolución de documentos prestados | Gestión documental y de archivo | 2 meses | | Gestión de proveedores |
| Mejora de la custodia de documentos | | | | | | |
| 4 | Establecer los tiempos/ periodos de custodia de documentos segun el tipo de archivo. | 4.1. Difundir los plazos de custodia para archivo vigente. 4.2. Establecer los plazos/periodos de custodia de documentos (rollos y cajas) para archivo histórico. | Gestión documental y de archivo | 3 meses | - Computadora. - Útiles de escritorio. - Un analista asignado. - Sala de reuniones para las capacitaciones. | Gestión de proveedores |
| 5 | Implementar procedimiento de destrucción de cajas y rollos | 5.1. Establecer periodos de custodia de los documentos. 5.2. Establecer los motivos por los cuales se puede realizar la destrucción de cajas y rollos. 5.3. Desarrollo del procedimiento de destrucción de cajas y rollos. | Gestión documental y de archivo y Unidades de Negocios | 4 meses | | Gestión de proveedores |
| Mejora del procesamiento de documentos | | | | | | |
| 6 | Cambiar el proceso de recepción de valijas. | 6.1 Levantamiento del flujo actual de valijas generadas desde agencias 6.2 Desarrollo del procedimiento de recepción de valijas. 6.3 Difundir el nuevo flujo a los usuarios de las agencias de la entidad financiera. | Gestión documental y de archivo | 1 meses | - Computadora. - Útiles de escritorio. - Un analista asignado. - Sala de reuniones para las capacitaciones. | Gestión de proveedores |
| 7 | Implementar los tiempos para el procesamiento de documentos por tipo de producto. | 7.1. Difusión de los tiempos de procesamiento por cada producto segun su criticidad. . 7.2. Revisión de los costos asociados a cambios en procesamiento de documentos. | Gestión documental y de archivo | 1 meses | | Gestión de proveedores |
| 8 | Establecer criterios de llenado de cajas con documentos procesados para la adecuada custodia de documentos. | 8.1. Difusión de los criterios de llenado de cajas con documentos procesados. | | 1 meses | | Gestión de proveedores |
| 9 | Implementar un punto de control llamado "mesa de ayuda". | 9.1. Identificar mejor ubicación para el punto de control. 9.2. Coordinación con el proveedor e infraestructura para la implementacion del punto de control. 9.3. Difusión del nuevo flujo proceso de procesamiento de documentos. | Gestión documental y de archivo | 3 meses | | Gestión de proveedores |
| 10 | Cambiar los campos a fiscalizar según el tipo de producto. | 10.1. Definición de las matrices de documentos (campos) a fiscalizar por producto. 10.2. Desarrollo del procedimiento de fiscalización de documentos recibidos. | Gestión documental y de archivo | 3 meses | | Gestión de proveedores |
| 11 | Cambiar los campos claves para el registro de documentos. | 11.1. Difundir la matriz de estructura de registro de documentos con los nuevos campos clave para el registro. | Gestión documental y de archivo | 15 días | | Gestión de proveedores |
| 12 | Cambio del tipo de digitalización para los seguros. | 12.1. Difusión de los cambios en la digitalización para los seguros. 12.2. Revisar los costos asociados al cambio de digitalización. | Gestión documental y de archivo | 15 días | | Gestión de proveedores |

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Presentación de los resultados de la planeación

Después de haber planteado las propuestas de mejora y desarrollado el plan de acción, se muestra en la tabla 31 un comparativo de la situación actual versus la situación propuesta, y se resaltan los cambios propuestos.

Tabla 31: Resumen de resultados pre test y post test

| Hipótesis | Situación Actual | Situación Propuesta | Cambio |
|---|--|---|--|
| a. Si se reducen los errores de procesamiento de los documentos entonces el nivel de satisfacción de los clientes internos se incrementará. | Envío de documentación por bolsas de colores, las cuales son colocadas en la misma valija que los documentos de agencias. | Envío de documentación en una valija independiente consolidando solo documentación de archivo. | Al tener 2 valijas por tipo de documentación (documentos de agencias y documentos para archivo) podemos limitar responsabilidades por proveedores. |
| | Manipulación de bolsas de colores por proveedor de recepción de documentos de agencias. | Archivo recibe directamente la valija en sus instalaciones sin manipulación por el proveedor de documentos de agencias. | |
| | El proveedor recibe en sus diferentes líneas de trabajo de forma diaria, semanal y/o mensual las valijas, sobres y/o cajas conteniendo documentos para Archivo provenientes de las diferentes unidades organizativas de la entidad financiera. | El proveedor recibe en un solo punto de control llamado "mesa de ayuda", en forma diaria, semanal y/o mensual las valijas, sobres y/o cajas conteniendo documentos para Archivo provenientes de las diferentes unidades organizativas de la entidad financiera. | Se solicita la creación de una mesa de ayuda que sea la que centraliza la recepción de documentos y hace el primer inventario y clasificación de custodia para que pase a cada línea de producción, así ante cualquier reclamo de pérdida o extravió solo se consulta a un punto y no a cada línea. La mesa de ayuda permite el inventario más rápido y la clasificación de las diferentes formas de custodiar. |
| | Tiempo de ingreso de documentos estándar de 5 días por todos los tipos. | Definición de tiempo de procesamiento por cada tipo de documento. | Se tiene diferentes tipos de documentos, los cuales por su complejidad deben tener diferente tiempo de procesamiento. |
| | Registro de documentos por campo clave. | Revisión y propuesta de campos claves de procesamiento, de acuerdo al tipo de custodia de los documentos. | Se identificó tipos documentables que el campo clave no ayudaba a su pronta ubicación. |
| | Registro de todos los documentos que llegan al archivo. | Registro solo de los documentos que contienen firma del cliente. | Se estaba considerando como documentos custodiados garantías, solicitudes y otros documentos críticos sin firma del cliente y cuando se necesitaba para la resolución de un reclamo el documento no tenía validez ya que no cuenta con la firma del cliente. |
| b. Si se reducen los errores en la custodia de documentos, el nivel de satisfacción de los clientes internos incrementará. | Custodia de todos los documentos que llegan al archivo | Custodia solo de los documentos que contienen firma del cliente. | Se consideraba una traba al momento de solicitar un documento que no tiene firma ya que legalmente no es una prueba. |
| | Se custodia los documentos de acuerdo al peso o criterio de agrupamiento. | Se define los nuevos pesos y criterios por tipo de documento. | Al realizar la reevaluación de los criterios se identificó cambios que ayudan a una mejor conservación de los documentos. |
| | No se cuenta con un procedimiento formal para la destrucción de cajas. | Se implementa un procedimiento y tarifa para la destrucción de documentación de acuerdo con un cuadro de antigüedad. | Al no tener un procedimiento de custodia, cuando se requería la eliminación de un tipo de documentos se tenía que negociar con el proveedor con tarifas elevadas. |
| c. Si se incrementa el nivel de cumplimiento de consultas atendidas, entonces el ciclo de atención a clientes externos se reducirá. | Tiempo de atención de consultas estándar para todas las áreas de la entidad financiera. | Se propone tiempo de atención de consultas diferencia por áreas críticas de la entidad financiera. | De acuerdo con la complejidad de sus labores no todas las áreas requieren el mismo tiempo de atención y esto estaba haciendo perjudicial en sus indicadores internos. |
| | Indicador de atención por pedido. | Indicador de atención por cantidad de ítems. | Al tener un indicador por pedido no se visualizaba el cumplimiento de la atención por cada documento. |
| | No se cuenta con un procedimiento formal para la devolución de documentos prestados. | Se implementa un procedimiento para la devolución de documentos prestados. | Se crea alertas para el seguimiento de los documentos prestados ya que al no tener el control del re ingreso no se actualizaba adecuadamente el estado del documento, causando así consentimiento de reclamos por falta de documentación en archivo. |

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Análisis económico de las propuestas

3.8.1. Ahorros inmediatos de las propuestas de solución

De las propuestas realizadas, las primeras 3 generan ahorros en los tiempos de atención a de consultas, las siguientes 2 propuestas generan ahorro en el tiempo y costos de la custodia de documentos y las siguientes 6 propuestas generan ahorro en los tiempos de procesamiento de documentos. Estos ahorros se detallan a continuación:

Propuestas 1,2 y 3:

Los ahorros proyectados en el componente de atención de consultas de documentos son principalmente de tiempo de respuesta a consultas y reclamos, ya que con la implementación de la primera respuesta como ubicado, no ubicado o perdido, los clientes internos no emplearan más tiempo de búsqueda para los documentos que se encuentran como no ubicados o perdidos y se enfocaran en los ubicados, para los cuales también se han establecidos tiempos de atención diferenciados según la unidad de negocio que solicita la información. Además, para evitar la pérdida de documentos se planteó la creación de un procedimiento para la devolución de los documentos prestados.

Además, uno de los ahorros económicos está relacionado con la prohibición de que la división comercial realice solicitudes de consultas, pues del análisis se tiene que en el 2016 división comercial realizo consultas por 50,471 ítems, que representa un 11.6% de todas las consultas atendidas por el proveedor en el 2016. De acuerdo con las condiciones actuales del contrato con el proveedor, estas consultas están dentro del costo fijo mensual, pero se puede estimar el potencial de ahorro si considerando el mismo costo establecido para la atención de consultas en archivo histórico que es de S/ 1.80, dando como resultado un ahorro anual de S/ 90,471.80.

Propuesta 4 y 5:

Esta propuesta relacionada con el componente de custodia de documentos permite un ahorro significativo mediante la implementación de un procedimiento de destrucción de cajas y rollos.

Destrucción de cajas:

Para el cálculo del costo de la depuración de cajas, se solicitó una cotización a una empresa externa, cuyo costo es de S/ 5.00 por caja. En la actualidad la entidad financiera tiene 7,230 cajas que han pasado el tiempo de custodia, por lo que requieren ser destruidas, para la destrucción de estas cajas se estima un presupuesto de S/ 36,150.00, cabe resaltar que dentro de la negociación con el proveedor se consiguió que la destrucción se realizara a costo S/. 0 con la única condición de que el proveedor se quede con el papel (producto reciclable), quedando como ahorro inmediato de S/ 36,150.00.

Debido a la implementación del procedimiento de destrucción de cajas, se dejará de custodiar estas 7,230 cajas, cuyo costo por custodia mensual es de S/ 0,99, teniendo como ahorro por custodia S/ 85,892.2 anual

Destrucción de rollos:

Luego de la implementación del procedimiento de destrucción de rollos, se dejará de custodiar el 68% de los rollos equivalente a 40,993 unidades que cuentan con más de 10 años de antigüedad, cuyo costo por custodia mensual es de S/ 80.00 por gaveta (hasta 96 CDs), se calculan que son aproximadamente 428 gavetas mensuales, dando un ahorro por custodia de S/ 410,880.00 anual

Por otro lado, se tiene un ahorro en la custodia de documentos en el archivo vigente, ya que este archivo se encuentra en las instalaciones de la entidad financiera bajo su responsabilidad. Considerando que el total de cajas en custodia en el archivo vigente al cierre del año 2016 fue de 32.521, para las cuales la entidad financiera estuvo pagando S/ 0,58 por caja. Se procede al cálculo del ahorro anual de S/ 226,346.16 ya que viene a ser un servicio que el proveedor no realiza.

Resumen de ahorros de la iniciativa anual sin incluir IGV:

1. Por negociación de Destrucción de cajas: S/ 36,150.00
2. Por implementación de Destrucción de cajas: S/ 85,892.20
3. Eliminación del pago por custodia de documento en archivo vigente: S/ 226,346.16
4. Destrucción de rollos: S/ 410,880.00

Total de ahorro en custodia de documentos: S/ 759,268.36 anual

Propuestas 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12:

En el componente de procesamiento de documentos, la propuesta de implementar la mesa de ayuda, cambiar el proceso de recepción de valijas y los campos de registro de documentos, tiempos de procesamiento por tipo de producto y campos indispensables para fiscalización, reducen el ciclo de procesamiento, la centralización de los documentos y los errores en el procesamiento de los mismos.

3.8.2. Análisis de la facturación

Al momento de realizar la investigación y al identificar tantas oportunidades de mejora, se invitó al proveedor a una etapa de negociación directa, ya que el contrato actual no ampara ninguna de las propuestas. Es así que para estimar el potencial ahorro de las propuestas se realizó una proyección a 5 años tanto de la situación actual como de las tarifas asociadas al plan de mejora.

Escenario actual:

La facturación actual está compuesta por una tarifa fija vinculada al servicio de procesamiento y atención de consultas y una tarifa variable vinculada al servicio de custodia de documentos (ver figura 23).

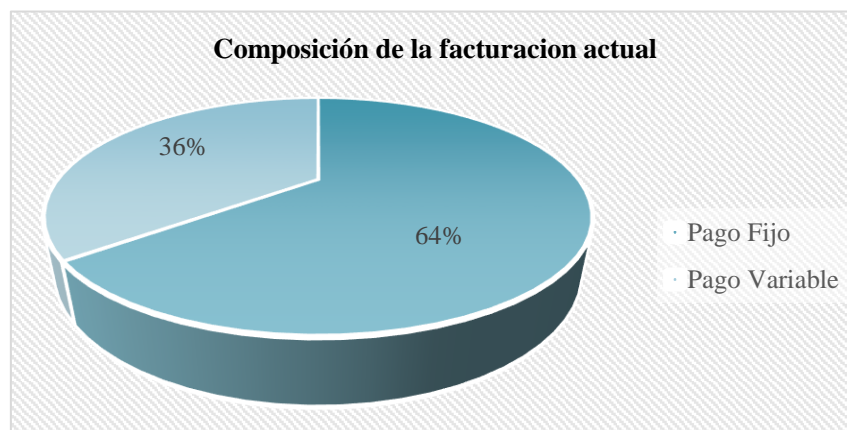


Figura 23: Composición de la facturación actual

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la facturación actual está compuesta por el 64% fija y el 36% variable, en base a lo cual se revisó a detalle cada composición de la factura.

Facturación fija:

Dentro de la facturación fija tenemos el procesamiento de documentos, registro y fiscalía de activos, pasivos y comprobante de cajas, el cual abarca los 3 archivos de la entidad financiera, para fines de esta investigación solo hemos realizado la verificación de todos los documentos que corresponden al Archivo Central. Se busca desagregar esta tarifa y encontrar oportunidad en la facturación (ver tabla 32).

Tabla 32: Facturación factual.

| Tipo de Servicio | Tarifa flat (USD) |
|--|--------------------------|
| Servicio de archivo central, poderes y valorados | 4,749,888 |

Fuente: Elaboración propia

Facturación variable:

La facturación variable del servicio está compuesta por varios servicios pequeños que depende del volumen y tiempo en que requieren ser procesados, a continuación, se detalla el volumen por cada tipo de servicio y la tarifa unitaria.

Asimismo, se realizó la proyección del volumen por los próximos 5 años en base a los servicios reales ejecutados en el 2016 y las tasas de crecimiento indicadas por los usuarios de la entidad financiera (ver tabla 33).

Tabla 33: Proyección del volumen de servicios variables bajo condiciones actuales

| Tipo de Servicio | Q 2016 | Q 2017 | Q2018 | Q2019 | Q2020 | Q2021 | Tarifa actual variable |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Custodia de Cajas instalaciones del proveedor | 1,621,621 | 1,857,461 | 2,062,115 | 2,286,946 | 2,514,436 | 2,744,815 | S/. 0.99 |
| Custodia de Cajas instalaciones de la entidad financiera | 368,975 | 372,911 | 383,479 | 399,583 | 417,794 | 438,446 | S/. 0.58 |
| Consultas al Archivo Histórico (11% del total de consultas anual) | 27,315 | 31,685 | 31,685 | 31,685 | 31,685 | 31,685 | S/. 1.80 |
| Traslados | 572 | 672 | 672 | 672 | 672 | 672 | S/. 19.00 |
| Digitalización (simple) Letras canceladas | 6,390,004 | 6,472,864 | 5,955,034 | 5,478,632 | 5,040,341 | 4,637,114 | S/. 0.05 |
| Valor legal Letras Canceladas (CD) | 30 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | S/. 380.0 |
| Custodia de cd con valor legal Letras canceladas | 56 | 72 | 72 | 72 | 72 | 96 | S/. 80.00 |
| File de Créditos de Banca Negocios | 4,022 | 4,022 | 4,022 | 4,022 | 4,022 | 4,022 | S/. 4.35 |
| Files de Cobranzas de Negociaciones | 13,947 | 13,947 | 13,947 | 13,947 | 13,947 | 13,947 | S/. 0.60 |
| Digitalización Carta Fianza | 51,835 | 56,929 | 56,929 | 56,929 | 56,929 | 56,929 | S/. 0.13 |
| Fiscalía adicional Pyme | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | S/. 380.00 |
| Custodia de cd con valor legal | 56 | 72 | 72 | 72 | 72 | 96 | S/. 80.00 |
| Valor legal | 264,005 | 285,420 | 308,572 | 333,602 | 360,662 | 389,917 | S/. 0.03 |

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo la proyección en volumen y las tarifas unitarias por cada servicio variable que realiza el proveedor se puede estimar el importe de la facturación variable de la entidad financiera debería pagar por los próximos 5 años si las condiciones y acuerdos actuales se mantuviesen (ver tabla 34).

Tabla 34: Proyección de la facturación variable bajo condiciones actuales

| Tipo de Servicio | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Custodia de Cajas instalaciones del proveedor | S/ 1,605,405 | S/ 1,838,887 | S/ 2,041,494 | S/ 2,264,077 | S/ 2,489,291 | S/ 2,717,367 |
| Custodia de Cajas instalaciones de la entidad financiera | S/ 214,005 | S/ 216,288 | S/ 222,418 | S/ 231,758 | S/ 242,321 | S/ 254,299 |
| Consultas al Archivo Histórico (11% del total de consultas anual) | S/ 49,167 | S/ 57,034 | S/ 57,034 | S/ 57,034 | S/ 57,034 | S/ 57,034 |
| Traslados | S/ 10,868 | S/ 12,768 | S/ 12,768 | S/ 12,768 | S/ 12,768 | S/ 12,768 |
| Digitalización (simple) Letras canceladas | S/ 319,500 | S/ 323,643 | S/ 297,752 | S/ 273,932 | S/ 252,017 | S/ 231,856 |
| Valor legal Letras Canceladas (CD) | S/ 11,400 | S/ 27,360 | S/ 27,360 | S/ 27,360 | S/ 27,360 | S/ 27,360 |
| Custodia de cd con valor legal Letras canceladas | S/ 4,480 | S/ 5,760 | S/ 5,760 | S/ 5,760 | S/ 5,760 | S/ 7,680 |
| File de Créditos de Banca Negocios | S/ 17,496 | S/ 17,496 | S/ 17,496 | S/ 17,496 | S/ 17,496 | S/ 17,496 |
| Files de Cobranzas de Negociaciones | S/ 8,368 | S/ 8,368 | S/ 8,368 | S/ 8,368 | S/ 8,368 | S/ 8,368 |
| Digitalización Carta Fianza | S/ 6,905 | S/ 7,584 | S/ 7,584 | S/ 7,584 | S/ 7,584 | S/ 7,584 |
| Fiscalía adicional Pyme | S/ 4,560 | S/ 4,560 | S/ 4,560 | S/ 4,560 | S/ 4,560 | S/ 4,560 |
| Custodia de cd con valor legal | S/ 4,480 | S/ 5,760 | S/ 5,760 | S/ 5,760 | S/ 5,760 | S/ 7,680 |
| Valor legal | S/ 8,322 | S/ 8,997 | S/ 9,727 | S/ 10,516 | S/ 11,369 | S/ 12,291 |
| Digitalización de seguros | S/ 375,493 | S/ 779,753 | S/ 779,753 | S/ 779,753 | S/ 779,753 | S/ 779,753 |
| Total sin IGV | S/ 2,640,560 | S/ 3,314,258 | S/ 3,497,833 | S/ 3,706,725 | S/ 3,921,440 | S/ 4,146,095 |

Fuente: Elaboración propia.

Al desagregar las tarifas variables con el proveedor se pudo evidenciar que la custodia de documentos en instalaciones de la entidad financiera no tenían fundamento ya que todo el protocolo de seguridad y el espacio son responsabilidad de la entidad financiera y el proveedor no incurre en ningún gasto logístico, se encontró también oportunidad en la digitalización de seguros con valor legal, este servicio actualmente lo tenía una segunda empresa proveedora, negociando con el actual proveedor pudimos llegar a mejores acuerdos de la tarifa, por otro lado se llegó a cuestionar si era necesario la digitalización con valor legal, elevamos la consulta al departamento legal de la entidad financiera, y revisamos cuantas consultas se ha tenido sobre el producto y cuantas se han atendido con valor legal, dando como resultado que el 100% de la consulta era digitalización simple.

Con esto se puede realizar la simulación de la facturación actual, es decir la simulación de la facturación si las condiciones y los acuerdos negociados con el proveedor se mantienen por los próximos 5 años (ver tabla 35).

Tabla 35: Simulación de facturación bajo las condiciones actuales

| Tipo de facturación | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Pago Fijo | 4,749,888 | 4,749,888 | 4,749,888 | 4,749,888 | 4,749,888 | 4,749,888 |
| Pago Variable | 2,640,560 | 3,314,258 | 3,497,833 | 3,706,725 | 3,921,440 | 4,146,095 |
| Total | 7,390,448 | 8,064,147 | 8,247,723 | 8,456,616 | 8,671,332 | 8,895,988 |

Fuente: Elaboración propia.

Escenario propuesto:

Se llegó a desagregar dentro de la factura fija lo perteneciente únicamente a los archivos de poderes y valorados los cuales están fuera del alcance de la investigación, es por ello que esos archivos cuentan aún con facturación fija.

Se detalla los volúmenes considerados para cada tipo de servicio igualmente que la tarifa unitaria negociada con el proveedor (ver tabla 36).

Tabla 36: Proyección del volumen del servicio de archivo según propuestas.

| Servicio | Q2016 | Q2017 | Q2018 | Q2019 | Q2020 | Q2021 | Tarifa (S/.) |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Custodia de Cajas | 1,621,621 | 1,857,461 | 2,062,115 | 2,286,946 | 2,514,436 | 2,744,815 | 0.99 |
| Custodia Medios Magnéticos | 196 | 244 | 292 | 340 | 412 | 433 | 52.82 |
| Registro – Procesamiento | | | | | | | |
| Registro Paquetes Operaciones Plataforma (en número de agencias) | 5,620 | 5,789 | 5,962 | 6,141 | 6,325 | 6,389 | 28.41 |
| Registro Cargo Tarjeta de Crédito | 442,440 | 464,562 | 487,791 | 499,985 | 512,485 | 517,610 | 0.20 |
| Registro Cajas | 4,188 | 4,188 | 4,188 | 4,188 | 4,188 | 4,188 | 7.23 |
| Registro Paquetes | 11,883 | 11,883 | 11,883 | 11,883 | 11,883 | 11,883 | 7.23 |
| Registro Documentos (1 a 1) | 160,683 | 160,683 | 160,683 | 160,683 | 160,683 | 160,683 | 0.31 |
| Fiscalización documentos (total campos) | 11,729,827 | 7,633,883 | 8,031,422 | 8,420,717 | 8,839,540 | 9,016,330 | 0.17 |
| Digitalización | | | | | | | |
| Digitalización Simple Comp.Caja al 100% (imagen) | 57,747,296 | 56,216,993 | 54,727,242 | 53,276,970 | 51,865,131 | 49,790,526 | 0.01 |
| Digitalización Simple de Cheques (imágenes) | 17,353,574 | 16,893,704 | 16,446,021 | 16,010,201 | 15,585,931 | 15,274,212 | 0.01 |
| Digitalización Simple Documentos administrativos | 871,562 | 876,656 | 882,055 | 887,778 | 892,834 | 910,690 | 0.17 |
| Digitalización con Valor Legal Cartas y Contratos SPE (imágenes) | 285,420 | 308,572 | 333,602 | 360,662 | 389,917 | 397,715 | 0.16 |
| Digitalización con Valor Legal Letras Canceladas(imágenes) | 6,390,004 | 5,955,034 | 5,478,632 | 5,040,341 | 4,637,114 | 4,358,887 | 0.05 |
| Consultas | | | | | | | |
| A. Consulta (en original o imagen) Hasta 750 ítems | 216,119 | 216,119 | 193,267 | 193,267 | 193,267 | 193,267 | 4.90 |
| B.1 Consulta imagen ya digitalizada / microfilmada (comprobante de caja) | 28,133 | 28,133 | 28,133 | 28,133 | 28,133 | 28,133 | 2.90 |
| B.2 Consulta original (comprobante de caja) | 7,514 | 7,514 | 7,514 | 7,514 | 7,514 | 7,514 | 10.86 |
| C. Pedido masivo de contraloría TC y Créditos pers. | 63,304 | 63,304 | 63,304 | 63,304 | 63,304 | 63,304 | 2.16 |
| Flat Poderes y valorados | 621,222 | 621,222 | 621,222 | 621,222 | 621,222 | 652,283 | --- |
| Traslados | 572 | 672 | 672 | 672 | 672 | 672 | 44.00 |
| Digitalización de seguros | 2,648,241 | 2,648,241 | 2,648,241 | 2,648,241 | 2,648,241 | 2,648,241 | 0.09 |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los volúmenes indicados en la tabla 36 se realiza la simulación de la facturación con proyección a 5 años, el cual es el tiempo de contrato que el proveedor solicitó como condición de las nuevas tarifas propuesta (ver tabla 37). Se considera dentro de la proyección la facturación de los archivos poderos y valorados para que pueda ser comparable con el escenario actual.

Tabla 37: Simulación de la facturación bajo las condiciones propuestas.

| Servicio | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Custodia de Cajas | 1,605,405 | 1,838,887 | 2,041,494 | 2,264,077 | 2,489,291 | 2,717,367 |
| Custodia Medios Magnéticos | 10,353 | 12,889 | 15,424 | 17,959 | 21,763 | 22,851 |
| Registro - Procesamiento | 2,432,046 | 1,742,163 | 1,820,460 | 1,895,299 | 1,975,459 | 2,008,854 |
| Digitalización | 1,387,829 | 1,367,556 | 1,327,298 | 1,289,775 | 1,254,688 | 1,216,415 |
| Consultas | 1,359,704 | 1,359,704 | 1,247,666 | 1,247,666 | 1,247,666 | 1,247,666 |
| Flat Poderos y valorados | 621,222 | 621,222 | 621,222 | 621,222 | 621,222 | 652,283 |
| Traslados | 25,168 | 29,568 | 29,568 | 29,568 | 29,568 | 29,568 |
| Digitalización de seguros | 248,405 | 248,405 | 248,405 | 248,405 | 248,405 | 248,405 |
| Total | 7,690,314 | 7,220,394 | 7,351,537 | 7,613,971 | 7,888,062 | 8,143,409 |

Fuente: Elaboración propia.

Ahorro por la implementación del plan de mejora:

Para realizar la proyección de la facturación se contó con la ayuda de cada dueño de producto (unidad de negocio usuaria), ya que ellos realizan estimaciones de crecimiento de ventas año tras año.

Considerando la proyección de volúmenes hasta el 2021 y las nuevas tarifas negociadas con el proveedor, se muestra en la tabla 38 que luego de la implementación del Plan de Mejora Propuesto se tendría un ahorro de 3,818,552 nuevos soles.

Tabla 38: Simulación del ahorro al 2021.

| Escenario | Fija | Variable | Fija + Variable | Total |
|---------------------|------------------------------------|------------|-----------------|------------|
| Escenario Actual | 28,499,328 | 21,226,911 | | 49,726,239 |
| Escenario Propuesto | 3,758,393 (Poderes y valorados) | | 42,149,294 | 45,907,687 |

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se observa que el ahorro estimado por la implementación de las propuestas planteadas en el Plan de mejora sería de **S/ 3,818,552** en los 5 años, y a esto se le suma que con las propuestas señaladas en el plan de mejora se podrá tener una mejor gestión del servicio, la entidad financiera podrá llevar un mejor control, además del incremento de la satisfacción de sus clientes tanto internos (unidades de negocios usuarias) como clientes externos, por consiguiente, a mejorar la imagen institucional de la entidad financiera.

CONCLUSIONES

- a) La futura implementación de una “primera respuesta” a la atención de consultas, donde se alerte si el documento en consulta fue ubicado o no, le permitirá a la entidad financiera crear un primer filtro, en caso exista algún documento con estado no ubicado, la entidad financiera podrá actuar de manera oportuna e identificar otros sustentos que permita atender las consultas.
- b) La priorización de la atención de consultas por unidades de negocio permitirá atender a los clientes de manera oportuna y evitar posibles penalidades para la entidad financiera, por demoras en la atención.
- c) La elaboración y futura implementación del procedimiento de devolución de documentos prestados, mejorará el control y trazabilidad.
- d) Se identificó que al ordenar la recepción de los documentos simplifica la labor de procesamiento de documentos y delimita responsabilidades de los diferentes proveedores que intervienen en la gestión documental y de archivo, ante una pérdida o traspapelo de documentos sustentatorios.
- e) La priorización en el procesamiento de documentos por tipo de producto nos asegura que se atiendan principalmente las unidades de negocio más críticas, reduciendo en un 40% el tiempo de procesamiento de documentos.
- f) Se determinó que la inadecuada fiscalización de los documentos es generada por la falta de actualización de documentos sustentatorios (campos) indispensables que se tienen que validar, para evitar complicaciones con las entidades reguladoras y/o con los clientes externos.
- g) Con la implementación de las propuestas planteadas para el reordenamiento del archivo histórico y vigente (tiempo de custodia y tiempo de destrucción), se podría lograr un ahorro inmediato de S/ 759,267.73 anuales.

- h) Al dejar de pagar por la custodia de documentos en archivo vigente se podría lograr un ahorro inmediato de S/ 226,346.16 anuales, ya que viene a ser un servicio que el proveedor no realiza.

- i) Considerando la proyección de volúmenes de los siguientes 5 años y las nuevas tarifas negociadas con el proveedor (cambio de facturación de flat a variable), se tendría un ahorro de S/ 3,818,552.

RECOMENDACIONES

- a) La atención se realiza desde los dos archivos de custodia archivo vigente y Archivo histórico, se recomienda la utilización de un aplicativo el cual permita realizar el *tracking* de los documentos, desde la solicitud hasta la entrega al usuario final, permitiendo asegurar el documento ya que es la única evidencia física que tiene la entidad financiera.
- b) Concluyendo este análisis, se llega a determinar que se debería de incluir de forma explícita la función y responsabilidad de elaborar y hacer seguimiento al programa de devolución de documentos.
- c) Se recomienda el uso de un sistema para el ingreso de atención de consultas, ya que ayudará a un mejor *tracking* de la documentación solicitada.
- d) Se recomienda negociar el servicio de custodia de cajas vigente debido a que se encuentra en las instalaciones de la entidad financiera.
- e) Se recomienda el cambio de digitalización de seguros de 2 páginas con valor legal a la documentación completa en forma simple.
- f) Se recomienda negociar la facturación del servicio de manera variable (por volumen de procesamiento de documentos).
- g) Se recomienda añadir al nuevo contrato penalidades por incumpliendo de servicios, para asegurar que todas las propuestas de mejora se cumplan en su totalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campillo Torres, I. (2010). *Sistema de gestión integral de documentos de archivo para empresas de la construcción del territorio de Camagüey (Tesis doctoral)*. Granada: Universidad de Granada, Universidad de La Habana.
- Chirinos De Sanchez, N. (2014). *Guía- texto para la selección de personal*. Bárbula, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Florencia Ucha (2009) *Definición ABC*. Recuperado el 06 de junio de 2017 de www.definicionabc.com: <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
- Domínguez Gonzalo, E. (2014). *MF0978 (60 horas). Gestión de archivos*. Logroño (La Rioja), España: Tutor formación.
- Enrick L., N., & Lester H., R. (1989). *Control de calidad y beneficio empresarial*. España: Diaz de los Santos.
- Font Aranda, O. (2013). *Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba: Facultad de Ciencias de la Información y de la educación (Tesis Doctoral)*. Granada, Cuba: Editorial de la Universidad de Granada.
- Gutiérrez, J. M. (2017). *Outsourcing*. México. Edificaciones fiscales ISEF, S.A.
- HEFLO. (s.f). Recuperado el 09 de octubre de 2018 de <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>
- Herrera Umaña, M. F., & Osorio Gómez, J. C. (abril -junio de 2006). *Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso*. Colombia: Estudios Generales, 69-88.

- Instituto Mexicano de contadores públicos. (2015). *Outsourcing Prestación de servicios de personas y sus implicancias en materia de seguridad social*. México.
- Joaquim Llansó, S. (1993). *Gestion de documentos. Definición y análisis de modelos*. Bergara, España: IRARGI. Centro de Patrimonio Documental de Euskadi Palacio Rekalde.
- Larrea Angulo, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mena Mujica, M. (2005). *Gestión documental y organización de archivos*. La Habana, Cuba: Félix Valera.
- Valderrama Mendoza, S (2002). *Pasos para elaborar proyectos e investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima, Perú. San Marcos E.I.R.L.
- Neira Vega, C. M., & Sierra Cuervo, S. Y. (2009). *Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Documental para la serie Historias Laborales del Área de Talento Humano de la Empresa Colgrabar S.A (tesis de pregrado)*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Palma Villalón, M. (06 de mayo del 2014). *Los 12 grandes retos en la gestión de los activos de información y evidencias en la era digital*. Revista Transformación Digital. Recuperado de: <https://www.revistatransformaciondigital.com:https://www.revistatransformaciondigital.com/2014/05/06/los-12-grandes-retos-en-la-gestion-de-los-activos-de-informacion-y-evidencias-en-la-era-digital/>
- R. Evans , J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*, 7a. edición (7a. edición ed.). México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Ramírez, A. (29 de abril de 2011). *TICbeat*. España. Recuperado el 06 de junio de 2017, de www.ticbeat.com:

www.ticbeat.com/tecnologias/10-razones-implantar-gestion-documental-empresa/

Ramonet, J (2013). *Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017 de www.jramonet.com:
www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf

Restrepo de Ocampo, L., Estrada Mejía, S., & Ramirez Aristizabal, C. (diciembre de 2007). *Modelo de gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos*. Scientia Et Technica, XIII (37), 383-388. Colombia. Editorial Universidad Tecnológica de Pereira.

Salazar López, B. (2016). *Conceptos de Ingeniería Industrial*. Recuperado el 05 de junio de 2017, de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/>

Saldaña Alarcón, M. Y. (2012). *Propuesta de mejora del proceso de archivo de la documentación de leasing de una entidad financiera (Tesis de pregrado)*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sánchez Gomez, A. (2014). *La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial*. Enl@ce. Maracaibo, Venezuela. Revista venezolana de Información, 25-50. Recuperado de: <https://www.redalyc.org>:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82332625003>

Sánchez Gómez, A. E. (2011). *La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

Sarache Castro, W. A., Castrillón Gómez, O. D., & Ortiz Franco, L. F. (enero - junio de 2009). *Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte*. Colombia. Cuadernos de Administración, 145-167.

Serna Gomez, H. (2006). *Índices de gestión: Como diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

- Sinnaps. (2018). Recuperado el 09 de octubre de 2018 de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-mejora-continua-una-empresa>
- UNE-ISO 15489. (2006). *UNE-ISO 15489-1: Información y documentación: Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades*. Madrid, España.
- Walne, P. (1988). *Dictionary of archival terminology. Dictionnaire de terminologie archivistique. English and french, with equivalents in dutch, german, italian, russian and spanish*. K. G Saur. New York.
- Wikipedia. (2008). *Gestion de documentos*. Recuperado el 24 de mayo de 2017, de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_documental
- Wikipedia. (2015). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado el 26 de mayo de 2017, de: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- Wikipedia. (2017). *Control de calidad*. Recuperado el 18 de mayo de 2017, de http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de procesamiento por producto actual.

| Productos | Registro de Datos (Digitación) | Volumen máximo de procesamiento (*) | Unidad de medida | Archivo Físico | Archivo físico en Bóveda-valores | Digitalización simple | Generación de micro formas con valor legal | Micro grabación sin valor legal | Migración a Documentum |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------|--|---------------------------------|------------------------|
| Comprobantes de Caja | Por lote: agencia y fecha | 94,178,700 | Imagen | SI | | SI | | SI | |
| Tarjetas de Crédito | Por número de solicitud | 483,770 | Solicitud (contrato) | SI | | | | | |
| Créditos Personales | | 386,740 | | SI | | | | | |
| Créditos Hipotecarios | | 10,860 | | SI | | | | | |
| Créditos Negocio | | 121,000 | | SI | | | | | |
| Solicitudes Efectivo Preferente EP | | 222,000 | | SI | | | | | |
| Solicitudes de Compra Deuda BT | | 37,750 | | SI | | | | | |
| Pagarés PYME | | 85,230 | Pagaré | | SI | | | | |
| Cargos de Tarjeta de Crédito (plástico) | Por IDC del cliente | 959,910 | Cargo | SI | | | | | |
| File Leasing | Por número de leasing | 5,170 | File nuevo | SI | | | | | |
| Apertura de cuentas PFNN (Incluye CTS) | Por número de cuenta | 2,708,400 | Apertura (contrato) | SI | | | | | |
| Apertura de cuentas PPJJ | Por número de cuenta | 65,660 | Apertura (contrato) | SI | | | | | |
| Operaciones de plataforma | Por lote: Agencia y fecha | 72,150 | Lote | SI | | | | | |
| Comprobantes de pago-Contabilidad Compras | Por número de operación | 1,574,600 | Imagen | SI | | SI | | | SI |
| Comprobantes, Misiones- Documentos GDH | Por número de misión | | | SI | | SI | | | SI |
| Cartas y Contratos – Servicios empresas | Por código según producto | | | SI | | SI | SI | | SI |
| Garantías y Seguros | Por número de garantía | | | SI | | SI | | | SI |
| Contratos Agentes | Por código de terminal | | | SI | | SI | | | |
| Contabilidad Leasing | Por número de leasing | | | SI | | SI | | | |
| Facturas Leasing | | | | SI | | SI | | | |
| Contratos Ingeniería | Por oficina | | | SI | | SI | | | |
| Documentos-Inmuebles | Por número de recibo | | | SI | | SI | | | |
| Garantías mobiliarias | Por lote según tipo de docum. | | | SI | | SI | | | |
| Seguros Múltiples | Por lote: fecha y matrícula | 568,840 | Lote | SI | | | | | |
| Documentos varios –Oficinas y sedes | Por lote según tipo de docum. | | Lote | SI | | | | | |
| Desembolsos / Documentos GOE | Por número de desembolso / operación | 37,630 | Operación | | SI | | | | |
| Garantías Mobiliarias | Por número de garantía | 1,180 | Operación | | SI | | | | |
| Contratos Proveedores | Por número de contrato | 580 | Contrato | | SI | | | | |
| Garantías Crédito Vehicular | Por número de garantía | 5,230 | Operación | | SI | | | | |
| Garantías hipotecarias (Testimonios) | Por número de garantía | 5,460 | Operación | | SI | | | | |
| Pagarés GOE | Por número de desembolso | 15,897 | Pagaré | | SI | | | | |
| File de poderes | Por IDC del Cliente | 44,780 | File nuevo | SI | | | | | |
| Letras canceladas** | Por letra | 2,978,890 | Letra | SI | | SI | SI | | |

(*) La tarifa fija mensual incluye el procesamiento y volúmenes máximos establecidos en este cuadro.

Fuente: Entidad financiera.

Anexo 2: Medición de los procesos actuales.

En el contrato firmado el 2012 entre la entidad financiera y la empresa proveedora se establecen los niveles de servicio a considerar para efectos del cálculo de los indicadores que miden el cumplimiento de las obligaciones del proveedor (ver tabla 39).

Tabla 39: Nivel de servicio general esperado.

| Nivel esperado | Niveles | | | | | |
|---------------------------------|---------|------------------|------|------------------|-------|------------------|
| | Peligro | | Meta | | Éxito | |
| | % | Nota Equivalente | % | Nota Equivalente | % | Nota Equivalente |
| Nivel de Servicio del Proveedor | 91% | 10 | 94% | 14 | 96% | 20 |

Fuente: Entidad financiera.

El Nivel de servicio global del proveedor se obtendrá del puntaje ponderado de los indicadores de los servicios de Archivo físico, digitalización, migrograbación y atención de consultas detallados a continuación (ver tabla 40):

Tabla 40: Indicadores específicos de los servicios subcontratados.

| Servicio | Indicador | Peso | Formula | Peligro | Meta | Éxito |
|-----------------------|---|------|---|---------|------|-------|
| Archivo físico | Cumplimiento en el procesamiento de las cajas | 1 | Cantidad de cajas procesadas / Cantidad de cajas almacenadas | 90% | 95% | 97% |
| Digitalización | Cumplimiento de digitalización de documentos | 2 | Cantidad de imágenes digitalizadas en el mes / Cantidad de imágenes por digitalizar en el mes | 95% | 96% | 97% |
| Migrograbación | Cumplimiento de migrograbación de documentos | 3 | Cantidad de cajas procesadas al mes / Cantidad de cajas a micrograbar en el mes | 90% | 92% | 95% |
| Atención de consultas | Cumplimiento del tiempo determinado para la atención de consultas | 3 | Peso ponderado de sub-indicadores de la tabla 41 | 89% | 94% | 97% |

Fuente: Entidad financiera.

En la tabla 41 se observan los sub-indicadores relacionados con la atención de consultas:

Tabla 41: Sub-indicadores del indicador de atención de consultas.

| Servicio | Indicador | Peso | Formula | Peligro | Meta | Éxito |
|---|---|------|---|---------|------|-------|
| Atención de consultas no mayores a 50 ítems (*) | Cumplimiento del tiempo determinado para la atención de consultas | 3 | Cantidad de consultas atendidas en 2 días útiles / Total de ítems solicitados en el mes | 90% | 95% | 98% |
| Atención de consultas entre 51 y 100 ítems | | 1 | Cantidad de consultas atendidas en 5 días útiles / Total de ítems solicitados en el mes | 87% | 93% | 95% |
| Atención de consultas entre 101 y 500 ítems | | 1 | Cantidad de consultas atendidas en 8 días útiles / Total de ítems solicitados en el mes | 87% | 93% | 95% |
| Atención de consultas con envío de documentos originales (**) | | 2 | Cantidad de consultas atendidas según rangos más un día adicional / Total de ítems solicitados en el mes | 90% | 93% | 95% |
| Atención de consultas – Archivo Poderes | | 1 | Cantidad de files atendidos en promedio dentro de los 20 minutos / Total de consultas registradas en el sistema SCD (Sistema de Control de Documentos) en el mes. | 90% | 95% | 98% |
| Atención de consultas – Archivo Poderes | | 1 | Cantidad de files atendidos en promedio dentro de los 15 minutos / Total de consultas a través del buzón de Archivo Poderes. | 90% | 95% | 98% |

(*) Se define como ítem a la cantidad de imágenes o documentos físicos solicitados en un correo.

(**) Para la atención de consultas con envío de documentos originales, aplican los mismos tiempos señalados de acuerdo al rango de ítems más un adicional por el tema del traslado.

El traslado interno de documentos se realiza a través del servicio de la Unidad de Trámite Documentario de la entidad financiera.

Para consultas masivas (mayores a 500 ítems) el plazo de atención será propuesto por el proveedor y comunicado al usuario de acuerdo al volumen y tipo de documentos solicitados. De requerir atención inmediata y no en el plazo propuesto se coordina con la Gerencia de Información y Relaciones con Terceros para atenderlo como un servicio adicional, previa aprobación de la cotización respectiva.

Fuente: Entidad financiera.

La medición de los resultados de la tabla 40 es mensual y los reportes de sustento para el cálculo de indicadores son enviados a la gerencia de información y relaciones los 15 de cada mes.

Asimismo, los resultados de la medición de los niveles de servicio son analizados mes a mes, donde la Gerencia de gestión documental y procesamiento de tarjetas son los encargados de convocar las reuniones para analizar los resultados, evaluar las acciones de mejora, revisar las solicitudes de cambio, entre otros temas de interés del servicio.

En caso de que el proveedor obtenga una calificación inferior al nivel “Peligro” señalado en la tabla 40: nivel de servicio general esperado, hacen un descuento en la facturación del mes. Detallados en la tabla 42:

Tabla 42: Descuento por incumplimiento del nivel de servicio esperado.

| Nivel de servicio | Descuento |
|-------------------|-------------------------------|
| < 74 % | 15% de la tarifa fija mensual |
| >= 74 % y < 82 % | 10% de la tarifa fija mensual |
| >= 82% y < 91% | 5% de la tarifa fija mensual |

Fuente: Entidad financiera.