



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS

**ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA
FIDUCIARIA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**A C T U A R I A
P R E S E N T A:**

RAFAEL FALCÓN FALCÓN



**DIRECTOR DE TESIS:
M. EN C. MARÍA DEL PILAR ALONSO REYES
2011**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1. Datos del alumno

Falcón
Falcón
Rafael
53 74 20 50
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de ciencias
Actuaría
085363173

2. Datos del tutor

M en C
María del Pilar
Alonso
Reyes

3. Datos del sinodal 1

M en C
José Antonio
Flores
Díaz

4. Datos del sinodal 2

M en I
María Isabel
Escalante
Membrillo

5. Datos del sinodal 3

Act
Irma Rocío
Villa
Valles

6. Datos del sinodal 4

Act
Mario
González
Ruíz

7. Datos del trabajo escrito

Administración por procesos en el área fiduciaria
109 p
2011

1. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	5
1.1. ANTECEDENTES.....	5
1.1.1. RETOS EN LA IMPLANTACIÓN	8
1.1.2. PAPEL DE LOS LÍDERES.....	9
1.1.2.1. COMPRENDER LOS PROCESOS PRINCIPALES	9
1.1.2.2. GENERAR COMPROMISO Y LIDERAZGO.....	9
1.1.2.3. ASEGURAR QUE LA VOZ DEL CLIENTE SE INCLUYA EN LAS EVALUACIONES	9
1.1.2.4. ASEGURAR QUE EL SISTEMA DE COSTEO SEA COMPRENDIDO.....	10
1.1.2.5. IDENTIFICAR MEJORAS EN EL PROCESO	10
1.1.3. BENEFICIOS	10
1.2. MAPAS DE PROCESOS (AS IS) OPERACIÓN ACTUAL.....	11
1.2.1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.2.2. BENEFICIOS DE USAR REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE LOS PROCESOS.....	13
1.2.3. NIVELES DE DETALLE (SUBPROCESOS).....	13
1.2.4. MAPAS DEL PROCESO, NIVELES 1,2 Y 3	15
1.2.4.1. PRIMER NIVEL.....	15
1.2.4.2. SEGUNDO NIVEL	16
1.2.4.3. TERCER NIVEL.....	16
1.2.4.4. FORMATO DE PLANTILLA PARA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESO	18
1.3. TABLA AMEF (ANÁLISIS DE MODOS EFECTOS Y FALLAS)	20
1.3.1. PROPÓSITO DE UN AMEF.....	21
1.4. CARTAS DE PROYECTO POR CADA BRECHA	22
1.5. PLAN DE IMPLANTACIÓN POR CADA BRECHA.....	26
2. IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES DESPUÉS DE LA MEJORA	29
2.1. MAPAS DE NUEVO PROCESO	29
2.2. ÁRBOLES DE PROCESO.....	33
2.3. TABLERO DE DESEMPEÑO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO.....	34
2.3.1. INDICADORES COMO MEDIDAS	34
2.3.1.1. CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN	35
2.3.1.2. METODOLOGÍA PARA SU ELABORACIÓN.....	36
2.3.2. TABLERO DE DESEMPEÑO	40
3. APLICACIÓN DE UN MODELO A UN PROCESO FIDUCIARIO	45
3.1. PROCESO FIDUCIARIO.....	45
3.2. EJEMPLO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	46
ANTECEDENTES	46
3.3. MAPAS DE PROCESOS (AS IS) OPERACIÓN ACTUAL.....	46
3.4. TABLA AMEF CON DETALLE DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS	50
3.5. PLAN DE IMPLANTACIÓN POR CADA BRECHA.....	53
3.6. TABLERO DE DESEMPEÑO PARA LA INSTITUCIÓN FIDUCIARIA.....	55
CONCLUSIONES GENERALES	58
ANEXO A	62
ANEXO B	72

ANEXO C	81
ANEXO D	99
BIBLIOGRAFÍA	109

1. Administración por procesos

1.1. Antecedentes

En los primeros años del siglo XXI, líderes de empresas encaran una nueva realidad, deben de generar un constante resultado financiero positivo mes a mes, mientras continuamente construyen un negocio que mantendrán esos resultados en un largo tiempo.

El ambiente de una oficina en la actualidad es muy complejo y mixto, los empleados, consultores y tecnologías, son partes de la cadena de suministro global de las empresas. Como un ejemplo, un departamento de cuentas por cobrar, podría residir en un país, pero varias de sus funciones principales son ejecutadas a través de todo el mundo. En este contexto, funciones de ventas y mercadotecnia podrían estar geográficamente dispersas, con clientes localizados en diferentes países. En las cadenas de suministro globales, los sistemas simples y estandarizados de operación tienden a tener tiempos de ciclo más bajos y costos, así como niveles de calidad superiores. Simplificar y estandarizar los procesos es un aspecto importante de las herramientas de Six Sigma, Lean Manufacturing y Kaizen, todos ellos resumidos en una metodología nombrada administración por procesos y es el objeto de esta tesis.

El objetivo general de este trabajo es alinear los conceptos de administración por procesos; así como, identificar los procesos de negocio y sus indicadores de desempeño a través del análisis de riesgos detectados en un estudio previo al área fiduciaria de una entidad financiera; para ello se tiene que visualizar a la organización bajo el enfoque de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales.

En un estudio normal para identificar mejoras al proceso usando metodologías de una forma estricta como Six Sigma, Lean Manufacturing, uno de los pasos iniciales es la creación de "Cartas de Proyecto" (Project Charter en inglés) para

cerrar brechas de desempeño operacional, es decir, cerrar **brechas*** que hubiera entre el objetivo de una operación con calidad requerida contra la operación actual. Sin embargo, diferentes brechas operacionales podrían requerir de diferentes herramientas de las metodologías para identificar, analizar y eliminar las causas raíces de un pobre desempeño operacional. Dependiendo de la complejidad de proyecto y la urgencia de implementar una mejora, se podría seleccionar Six Sigma o Lean Manufacturing, pero se sabe que el desarrollo de estos proyectos podrían tomar semanas o meses dependiendo de lo complicado de los mismos, debido a que no hay información que se pueda utilizar en las fases de análisis, entonces se tendría que esperar tiempo en lo que se genera ésta. En contraste, algunos proyectos requieren un análisis más simple, en la misma área de trabajo y si se necesita que se dé una solución rápida al proyecto, se puede seleccionar entonces un evento Kaizen (.

El entrenamiento del personal laboral también es un factor importante para la selección de la metodología por usar, ya que en las metodologías Six Sigma y Lean Manufacturing se requiere una capacitación más especializada que para eventos Kaizen, ya que regularmente los eventos Kaizen son controlados por los mismos líderes del proceso o por expertos en la materia, como consultores externos si la empresa no tiene un departamento que lleve a cabo estos eventos.

Todas las metodologías usan herramientas analíticas muy similares, aunque Six Sigma va más allá, en un análisis estadístico más complejo que en las otras dos metodologías, es por eso que surge un término que se denomina administración por procesos.

Notas:

*. Diferencia entre el objetivo de un Indicador y el resultado real obtenido en el ejercicio.

La administración por procesos está diseñada para gestionar las actividades de la organización bajo el punto de vista del cliente, identificar las áreas de oportunidad y generar una serie de proyectos para mejorar el desempeño.

Permite aplicar eficientemente las políticas, procedimientos, recursos y herramientas de calidad en la ejecución de las operaciones diarias, la mejora continua y el desempeño global del negocio.

La administración por procesos permite responder a las siguientes preguntas clave para el negocio, que para más fácil seguimiento se establecieron en la Figura1.

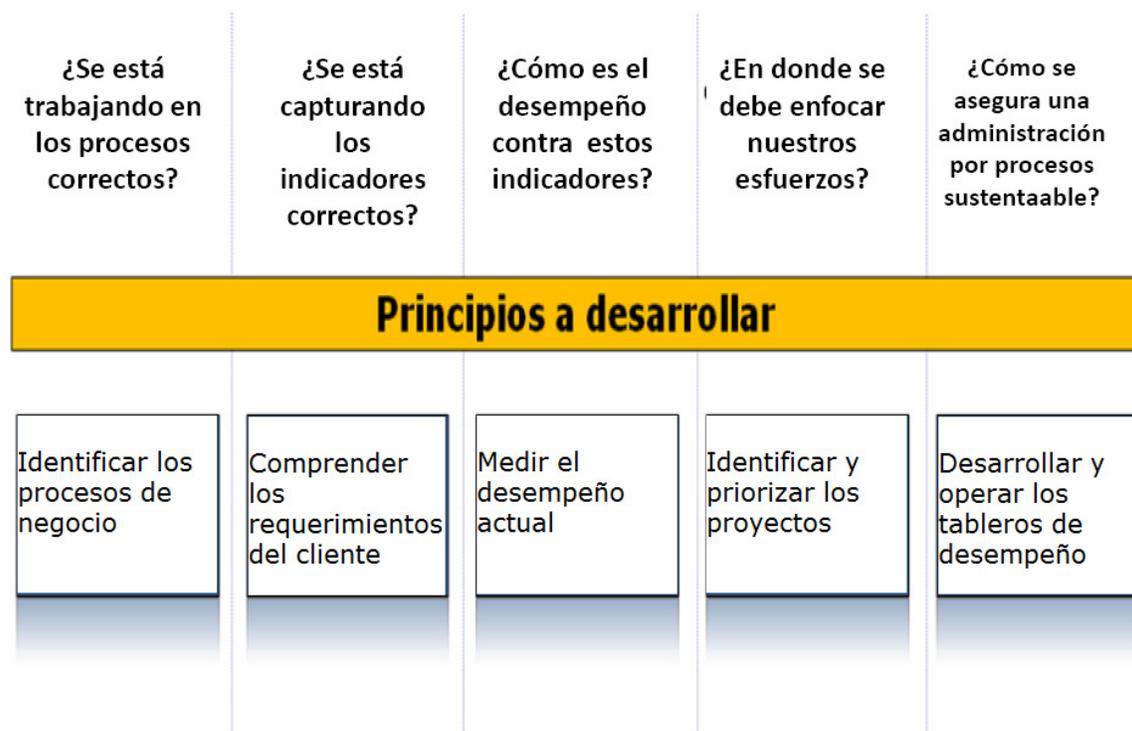


Figura 1. Preguntas clave. Fuente: Elaboración Propia.

De una manera sencilla se puede definir la administración por procesos (Process Management), como el sistema que permite a los líderes y empleados responder las siguientes interrogantes críticas acerca de su negocio:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Los procesos satisfacen completamente los requerimientos de los clientes?

- ¿Qué proyectos se deben estar ejecutando y en qué orden de prioridades?
- ¿Cómo se sabe que los esfuerzos de mejora están creando valor tangible y sustentable?

1.1.1. Retos en la implantación

A veces hay resistencia al cambio por parte de los empleados de todos los niveles, ya que no conciben hacer las cosas de un modo diferente de como las han hecho hasta ahora. Los principales retos por parte del personal encargado de la implementación de la metodología son distintos y vienen muchas veces desde la actitud del personal directivo que no está muy convencido de la metodología, ya que su objetivo es dar beneficios rápidos a la empresa con mejoras rápidas, pero no se dan cuenta que podrían ser mejoras que no perdurarían en el tiempo por falta de un sustento estadístico. Los retos son principalmente:

- Definición de los *procesos E2E* (Principio a Fin) desde la *experiencia del cliente*, o la Voz del Cliente (Voice of client, VOC)
- *Traducir la VOC* en términos de desempeño del negocio.
- Establecer *objetivos de desempeño* para los nuevos indicadores.
- *Medir* el desempeño del proceso continuamente.
- Asegurar la administración del proceso a través de un *Dueño de Proceso* (Process Owner).
- Compromiso del *liderazgo* para moverse hacia un nuevo esquema de administración.
- Cambiar la *cultura* corporativa hacia la medición y responsabilidad compartida sobre el producto final.
- Identificar los *costos* relacionados con el proceso.

1.1.2. Papel de los líderes

El rol de los líderes es muy importante, ya que ellos son los primeros que deben de estar convencidos de la metodología. Es primordial este hecho porque ellos serán los que identifiquen los principales proyectos que ayudarán a cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Las principales actividades de líderes de una organización que quiera implementar una metodología por administración por procesos son:

1.1.2.1. Comprender los procesos principales

- La mayoría de los sistemas de medición son departamentales, esta visión sólo provee un vistazo de un evento dentro del proceso. Los clientes experimentan el servicio a través de las transacciones que usualmente son interdepartamentales.
- Con el fin de entregar un servicio excepcional y asegurar la eficiencia y efectividad del mismo, es necesario comprender los procesos principales de inicio a fin (E2E).

1.1.2.2. Generar compromiso y liderazgo

- Una vez definidos y comprendidos los procesos, serán identificados responsables que se conviertan en dueños de cada uno de ellos.
- Crear un sistema de medición y administración interfuncional que sea sustentable
- Para administrar efectiva y eficientemente este nuevo ambiente, los dueños de proceso deben crear indicadores combinados con tableros de desempeño.

1.1.2.3. Asegurar que la voz del cliente se incluya en las evaluaciones

- Otra forma de verlo, es que las mediciones internas estén alineadas con las expectativas de los clientes.

- Esto usualmente no está ligado, debido a que los indicadores fueron diseñados internamente.
- La visión de procesos de principio a fin (E2E) permite asegurar que los sistemas de medición se encuentran alineados con las expectativas de los clientes.

1.1.2.4. Asegurar que el sistema de costeo sea comprendido

- El sistema de costeo no necesariamente está definido en términos del proceso; esto hace que sea complicado evaluar financieramente los defectos.
- Integrar los costos en el sistema de medición, permite tomar decisiones y establecer prioridades de forma rápida y sencilla.

1.1.2.5. Identificar mejoras en el proceso

- Cuando se identifican los procesos principales, se asignan dueños del proceso, se crean indicadores orientados al cliente y los costos son bien entendidos, se obtiene un sistema de administración muy poderoso.
- Una vez que el sistema se encuentra establecido, la identificación de oportunidades, así como la toma de decisiones se vuelve muy sencilla, se hace a tiempo y asegura que tanto los clientes como los accionistas está representados en esta toma de decisiones.

1.1.3. Beneficios

Los beneficios de implementar la metodología son muchos y muy variados, que principalmente no son percibidos por los clientes, pero si en la eficiencia operativa de la organización y principalmente por las área financieras o contables, donde se traducen los beneficios en ahorros y disminución de costos de la misma.

Los beneficios de la implementación de la metodología de administración por procesos son:

- Permite a las empresas centrar su estrategia en términos de la *experiencia del cliente* externo.
- Elimina los *problemas de comunicación* entre áreas.
- Disminuye *procesos burocráticos* creados por desconfianza interna.
- Agiliza y asegura una *respuesta consistente* para todos los clientes.
- Apoya la *ejecución de la estrategia*.
- Identifica proyectos de mejora con alto *impacto en el cliente y el negocio*.
- Asegura *seguimiento continuo* al desempeño del proceso.
- Permite cuestionar los *paradigmas actuales* del negocio y definir un estado futuro.

1.2. Mapas de procesos (AS IS) operación actual

Definiciones

Antes de comenzar con el tema, se debe definir algunos términos que se usarán en esta sección.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Es una serie de actividades encaminadas hacia un fin común.

Procedimiento: Documento narrativo de un proceso que incluye la secuencia lógica de actividades específicas y los responsables de llevarlas a cabo.

Mapas de proceso: Representación gráfica de todas las actividades realizadas para generar un producto o servicio

Subproceso: Detalle del nivel previo de un proceso.

1.2.1. Introducción

En el ambiente corporativo actual, la búsqueda por generar más clientes es una constante; con esta premisa, las empresas preocupadas por la calidad, han creado la consigna de mejorar continuamente el desempeño y resultado de sus procesos con el fin de satisfacer y exceder las expectativas de su mercado.

Si la visión de la organización a mejorar el desempeño y resultados, se puede empezar por ver las actividades como parte de un proceso. Por lo que también se puede establecer el inicio y final de esta función, pues se requieren insumos (información, material, productos) para iniciar y al final se obtiene un resultado.

Una vez que se ha conceptualizado el accionar como un proceso (o parte de él), se tienen las bases para entrar en la mejora del mismo. La regla de oro para la mejora dice: "si un proceso no se puede medir, no se puede mejorar", y la de control dice: "si un proceso no se puede medir, no se puede controlar" y finalmente "si un proceso no se puede controlar, no se puede asegurar la satisfacción del cliente"; por estos argumentos, se puede visualizar la importancia de medir las actividades y el proceso en general.

El primer paso para medir, es identificar las funciones relacionadas con el proceso; esto puede obtenerse a través del mapeo de mismo.

Existen estándares acerca de las figuras a utilizar en un mapa y el significado de las mismas; sin embargo, es complejo definir niveles de detalle y principalmente, lograr de forma rápida y sencilla la aceptación del mapa en las diferentes jerarquías de la organización.

Esto se debe a que cuando se representan los procesos, existe el riesgo de obtener tres versiones totalmente diferentes del mismo:

- La versión de como la persona "cree" que es el proceso.
- La versión de como "es" el proceso realmente.
- Y la versión como "debe ser" .

Las opciones referidas pueden provocar polémica al momento de verificar los mapas con el resto del equipo, generando re-trabajos innecesarios además de verificaciones continuas.

1.2.2. Beneficios de usar representaciones gráficas de los procesos

Los beneficios de utilizar una representación gráfica a diferencia de una descripción narrativa en un proceso, son:

- Determina la secuencia de los eventos.
- Muestra la complejidad, cuellos de botella, redundancias, re-trabajos y puntos de control del proceso.
- Identifica desperdicios.
- Determina actividades que impactan en el desempeño del proceso.
- Visualiza fuentes de información y actividades donde se pueden medir los datos.

Todo proceso inicia y termina con el cliente en su nivel más general, bajo esta filosofía es que se inicia el mapeo de procesos. Como primer paso, es necesario identificar al cliente y el resultado que se entrega al mismo, así se determina la salida principal; la entrada es algo tangible que inicia el proceso y sin ella no tienen sentido las actividades posteriores.

Por ejemplo: para dar servicio a un cliente en un área telefónica, se requiere tener la petición a través de una llamada (entrada principal), sin ella como iniciador, el resto de las actividades de servicio al cliente no tienen sentido (pues no hay petición que atender).

1.2.3. Niveles de detalle (Subprocesos)

Los mapas de proceso pueden ser tan complejos que sólo el creador es capaz de descifrar su representación, sin embargo, el objetivo debe ser que cualquier persona conozca las actividades realizadas para obtener el bien o servicio; bajo

este concepto, se busca hacer una representación sencilla de seguir y leer en todo momento.

Así pues, como se muestra en la figura 1.2.1, si se arreglan las actividades por niveles de detalle en vez de una línea continua, se obtiene legibilidad y comprensión para cualquier persona aún no relacionada con el proceso. Bajo este concepto, se puede entonces visualizar a cada proceso como una serie de subprocesos o actividades más detalladas y estos últimos a su vez, se pueden observar como otras actividades o tareas.

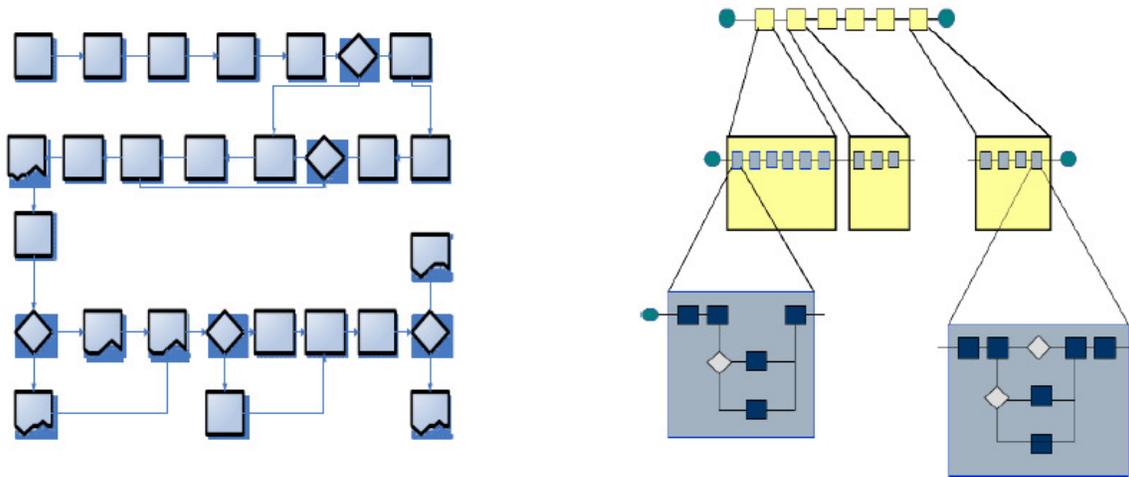


Figura 1.2.1 Proceso lineal VS. proceso por niveles.
Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la cantidad adecuada de niveles es necesario definir el objetivo del mapeo, esto es, si se requiere documentar un proceso a nivel manual de usuario, se recomienda llegar hasta el nivel operativo que muestre las aplicaciones (sistemas, plataformas, etc.) y actividades detalladas de cada subproceso, esto usualmente se visualiza en mapas de nivel 4 o 5 (procesos hijo); si el objetivo es entender de forma general, se recomienda solamente abrir las actividades representadas en el nivel 1 (Proceso padre o principal), dado que así se evita entrar en tecnicismos propios de la operación.

1.2.4. Mapas del proceso, niveles 1,2 y 3

El mapa de un proceso es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones además de ofrecer una visión en conjunto de su sistema de gestión. Para ello, se analizan las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: estratégicos, clave u operativos y de soporte o de apoyo.

El mapa, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de ellos entre sí y, si procede, con el exterior. Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa, éste será de:

1.2.4.1. Primer Nivel

La representación se realiza únicamente a nivel de procesos, a este mapa se le llama regularmente SIPOC. (Es un acrónimo inglés que vienen de las palabras; Supplier, Input, Process, Ouput, Customer).

El nivel 1 es un mapa donde se visualiza el proceso general de forma lineal, sencilla y de principio a fin; inicia y termina con el cliente, tiene entrada y salida general; así como la entrada y salida particular para cada una de las actividades que lo generan; no se observan decisiones y se muestra el escenario donde siempre se entrega un producto o servicio al cliente. Incluye entre 3 y 7 actividades (mismas que se utilizarán para abrir el siguiente nivel).

El mapa SIPOC es representado en la figura 1.2.2, tiene las siguientes características:

- El SIPOC es un mapa de procesos de alto nivel que identifica los proveedores, entradas, pasos del proceso, salidas y clientes involucrados en un proyecto.
- El propósito de un mapa de procesos de alto nivel es identificar las fronteras (inicio/final) y crear un entendimiento común acerca del proceso.

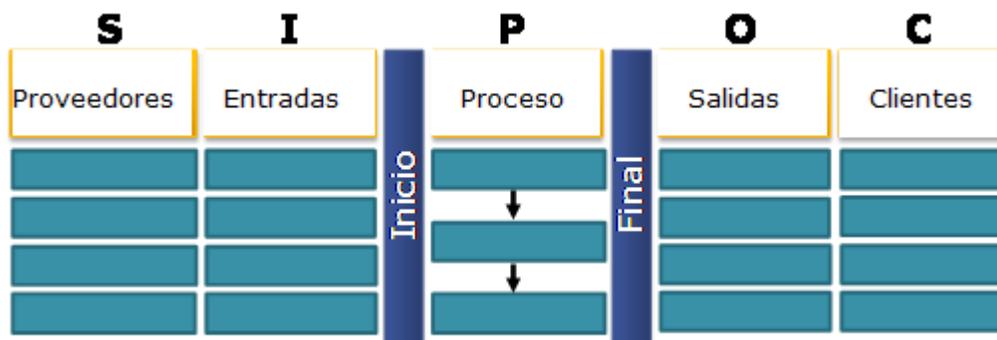


Figura 1.2.2 Diagrama SIPOC. Proceso de primer nivel, que muestra el proceso principal de la organización.
Fuente: Elaboración propia.

1.2.4.2. Segundo Nivel

Cuando se detallan las diferentes etapas o subprocessos que componen los procesos.

Es un desarrollo del detalle de cada caja o actividad definida dentro del nivel anterior (1) del mapa, éste desarrollo se hace a partir de la entrada y salida particular para ésta. Aquí pueden observarse decisiones y salidas que no necesariamente llegan a entregar un bien o servicio final (desperdicio o re-trabajo). Con el fin de mantener legibilidad, se hace referencia en todo momento hacia el nivel padre (de donde proviene este mapa).

1.2.4.3. Tercer Nivel

Son mapas que llegan a un grado de detalle de las actividades que componen las etapas de los procesos.

Aquí se desarrolla el detalle de cada caja o actividad definida dentro del nivel anterior (2) del mapa, se visualizan los detalles a nivel operador incluyendo las plataformas, sistemas o herramientas que requieren para realizar sus actividades. Las decisiones suelen ser abundantes en este nivel, así como la interacción entre áreas y recursos.

El equipo que realice el mapa, deberá decidir previamente el desglose que desea dar al mismo. El diseño de un mapa de primer nivel, recogerá únicamente los grandes procesos de la organización y permitirá simplificar la

representación y facilitar su comprensión, mientras que descender a mayor nivel de detalle proporcionará una visión de la organización más completa, pero a su vez, más compleja.

También ha de tenerse en cuenta que el número de procesos que comprenda el mapa variará en función del enfoque deseado. De este modo, si el número es pequeño, el mapa será más claro y conciso, pero desagregar éstos posteriormente en subprocesos resultará más complejo y a la inversa.

Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración del mapa es la estructura de la organización. En este sentido, hay que considerar que algunos procesos se engloban exclusivamente dentro de una unidad administrativa (**procesos funcionales**), mientras que otros, en cambio, exceden el alcance de una unidad administrativa (**procesos interfuncionales**).

Aunque no hay una norma establecida, a la hora de dibujar el mapa, los procesos estratégicos se sitúan en la parte superior, mientras que los clave y los de soporte se representan, indistintamente, en la zona intermedia e inferior.

Un ejemplo de cómo se identifican los procesos a través de los mapas de nivel 1 a 3 se da en la figura 1.2.3.

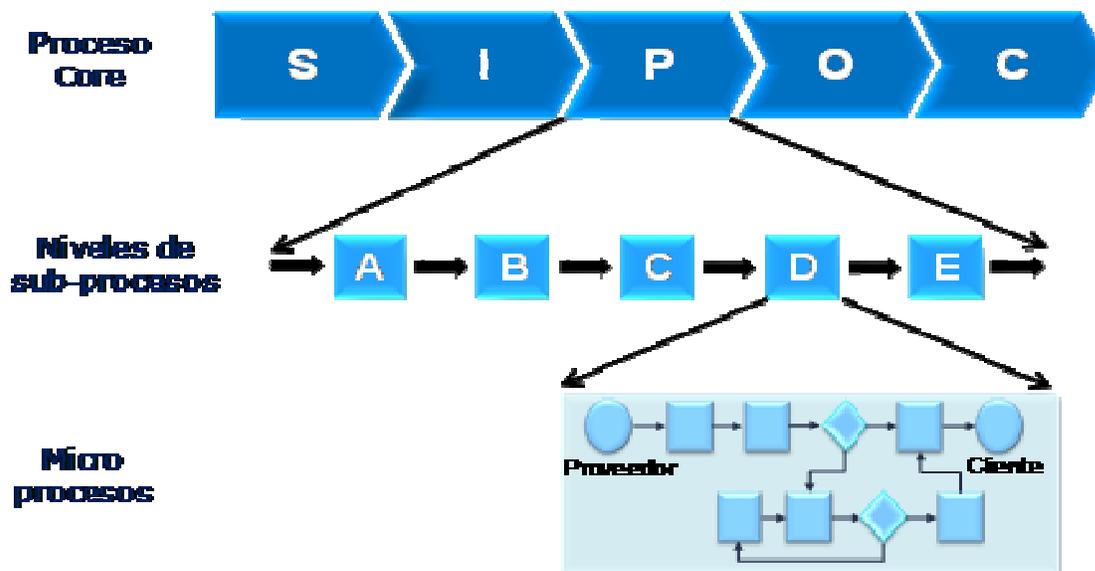


Figura 1.2.3. Ejemplo de los mapas de nivel 1 a 3 y el tipo de proceso que se grafica en cada uno de ellos.
Fuente: Elaboración propia.

En este tipo de administración, principalmente el enfoque es en la Voz del Cliente (VOC por sus siglas en ingles), donde se analizan el flujo de trabajo, estandarización de las actividades, mejoras a pruebas de error y métodos para identificar tareas que no agregan valor (NVA en ingles No-Value Adding) en el flujo de trabajo de los procesos; entiéndase como una actividad que no agrega valor como aquella que no pagaría el cliente externo por realizarla.

1.2.4.4. Formato de plantilla para elaboración de mapas de proceso

Se maneja formato horizontal al tratarse de procesos de niveles 1 a 4 y si el contenido lo amerita, se permite el uso de formato vertical al tratarse de niveles 5 e inferiores, incluye las siguientes partes principales:

- Encabezado

Incluye logotipo de la organización donde se está haciendo el análisis, índice y nombre del mapa, nivel de mapeo y paginación de acuerdo al conjunto de mapas al que pertenece.

- Bandas funcionales

Indica a los responsables que realizan las actividades del proceso en cuestión (a nivel áreas, función y/o puesto).

Un proceso rara vez inicia y termina con la misma persona o área, si se quiere saber quien realiza cada actividad, es importante definir la responsabilidad. Esto se hace a través de bandas funcionales que demarcan los límites de responsabilidad dentro del mapa.

El cliente del proceso se mantiene como la primera banda funcional de arriba hacia abajo (por ser el actor más importante para la empresa).

- Banda de sistemas (niveles 3 en adelante)

Corresponde a las plataformas informáticas que apoyan en la administración de los procesos tales como Lotus Notes, KWIK, SCC, ATC, Sun System entre otros.

Las plataformas o sistemas utilizados para realizar o apoyar una actividad también son enmarcadas dentro de una banda funcional llamada "SISTEMAS" misma que se coloca en la parte inferior del mapa.

- Pie de página
 - Simbología: Conjunto de símbolos que están presentes en el mapa acompañados de forma de nombrarlos.
 - Procesos relacionados: Son los que detonan las actividades del mapa en cuestión (procesos precedentes o anteriores) y los cuales entrega salidas tangibles y/o intangibles (procesos siguientes).
 - Revisores y aprobadores.
 - Coordinador: Responsable de las actividades que dieron origen al mapa en cuestión.
 - Elaborador: Empresa o persona a quien se asigna la elaboración del mapa.
 - Versión: Es la última revisión al documento.
 - Estatus: Es el estado de revisión del documento, y puede ser "En revisión" o "Aprobado".
 - Creado: Fecha de creación del conjunto de mapas en cuestión.
 - Modificado: Fecha en que ocurrió la última modificación del conjunto de mapas en cuestión por parte de quien lo elaboró.

En la figura 1.2.4, se puede ver el formato de los mapas que se recomiendan para la administración por procesos y su fácil entendimiento para los usuarios de la organización.

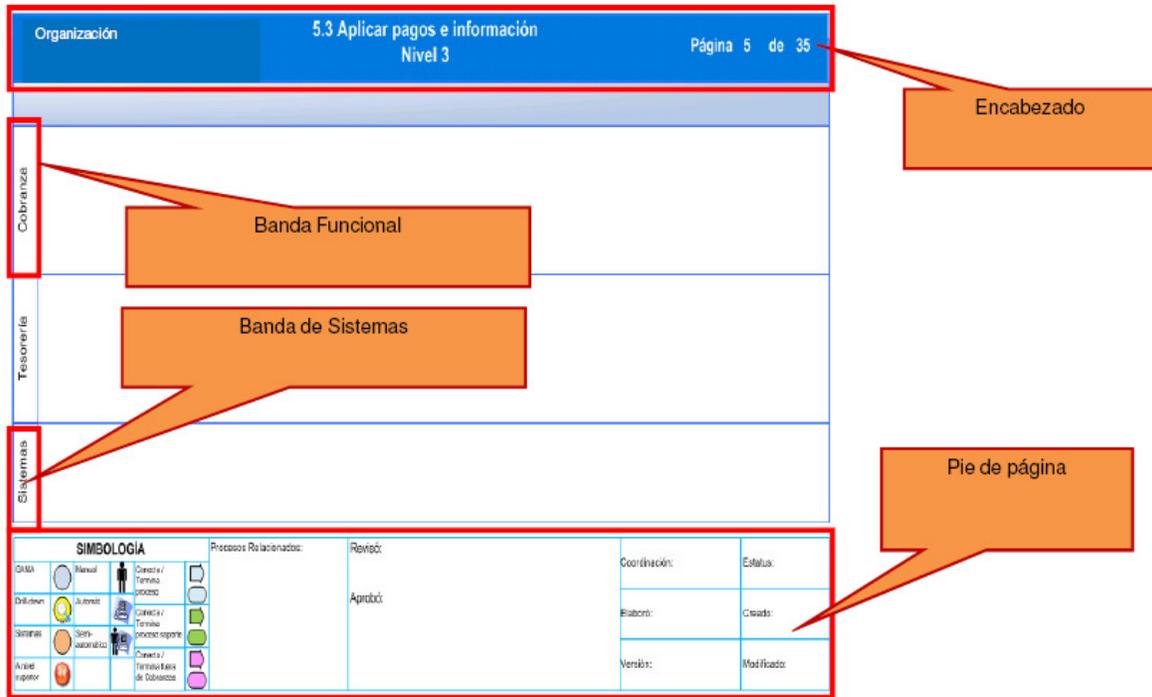


Figura 1.2.4 Plantilla para mapeo horizontal (niveles 1 a 4)
Fuente: Elaboración propia.

1.3.Tabla AMEF (Análisis de Modos Efectos y Fallas)

Los mapas de proceso ayudan a identificar re-procesos, actividades que no agregan valor al cliente y riesgos de la operación. Estos últimos cuando se identifican es importante analizarlos mediante una herramienta de mejora que se denomina "Análisis del Modo y Efectos de Fallas (AMEF)". Ésta herramienta permite analizar las fuentes del origen del riesgo, los indicadores (de existir, para medir el impacto en la operación), las mejoras propuestas y futuros indicadores para los riesgos identificados.

La herramienta consiste en entrevistar a los expertos de la operación, para identificar los modos en que el proceso fallaría en caso de ocurrir el riesgo, sus efectos, las fallas, controles actuales (en caso de existir) y por último, de acuerdo a su experiencia, proponer soluciones informáticas y de proceso para mitigar el riesgo.

Algunas otras herramientas pueden ayudar a un mejor entendimiento e identificación de la causa-origen del riesgo, se recomienda usar el diagrama de

causa y efecto o también se le conoce como "diagrama de pescado" o de Ishikawa; construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad. En este diagrama se pueden identificar las diferentes fuentes de cierto error o riesgo y de que ambientes pueden provenir.

Un AMEF es un procedimiento disciplinado que tiene como intención:

- Reconocer y evaluar las posibles fallas de un producto/proceso y sus efectos.
- Identificar las acciones que eliminarían o reducirían la oportunidad para que se presente la posible falla.
- Documentar el proceso.

1.3.1. Propósito de un AMEF

Se puede enumerar los propósitos de realizar con los expertos del proceso, a manera de taller, las tablas de un AMEF.

- Mejora la calidad, confiabilidad y seguridad de los productos/servicio evaluados.
- Reduce el tiempo y costo de desarrollar nuevamente el producto/servicio.
- Documenta y rastrea las acciones tomadas para reducir riesgos.
- Auxilia en el desarrollo de planes de control robustos.
- Auxilia en el desarrollo de planes de verificación de diseño robustos.
- Ayuda a las personas a dar prioridad y a concentrarse en eliminar problemas del producto o proceso y/o ayuda a prevenir que se presenten.
- Mejora la satisfacción del cliente/consumidor.
- De acuerdo a la metodología de AMEF, se debe especificar una escala específica para calificar la severidad, la ocurrencia (frecuencia) y la

detección de la falla, ésta debe ser consensada por el equipo que va a calificar los factores antes señalados.

En la figura 1.3.1, se puede ver un ejemplo de escala propuesta para realizar un taller de AMEF, cabe apuntar que los expertos de cada proceso pueden identificar las que mejor convengan para propósito de medir el riesgo.

Clasificación	Severidad	Ocurrencia	Detección	Escala
Alta 10	Peligroso sin detección	Muy alta y casi inevitable	No puede ser detectado o detección con muy poca probabilidad	10
	Retrabajos en más de un área para obtener el mismo resultado	Alto número de fallas repetitivas	Detección remota o bajo oportunidad de detección	8
	Retrabajos en solo un área para obtener el mismo resultado	Fallas moderadas	Baja probabilidad de detección	6
	Defecto menor	Fallas ocasionales	Probabilidad moderada de detección	4
Baja 1	No efecto	Fallas poco probable	Casi seguro hay detección	1

Figura 1.3.1 Escala propuesta para realizar un taller de AMEF.
Fuente: Elaboración propia.

1.4. Cartas de proyecto por cada brecha

Una vez que se tienen identificados los riesgos de la operación y las causas-origen que provocan esos riesgos, es momento de crear las cartas de proyecto para todas las iniciativas de mejora por implementarse. Las cartas de proyecto, principalmente deben estar alineadas a los objetivos de la organización y priorizadas de acuerdo a los intereses de la misma. Estos documentos debe ser de conocimiento del personal directivo de la organización porque deben estar firmados por ellos para que tengan validez y se les de seguimiento a la ejecución de cada uno de proyectos que resulten de ellas.

Es importante que las cartas de proyecto, sean validadas por personal del área de finanzas, ya que el impacto de las mejoras implementadas deben ser

aprobadas antes y después de su ejecución. Cabe señalar que son documentos vivos en el proyecto, es decir, que durante la ejecución del mismo es válido revisarlo y tal vez, si es el caso, replantear los conceptos antes considerados; por ejemplo, podría ser que el objetivo de cierto proyecto puede ser más largo o más corto dependiendo de los recursos.

En la figura 1.4.1 se aprecia un ejemplo del formato que se puede usar para la carta de proyecto. En internet se puede encontrar varios formatos y bajar el que mejor se ajuste a los elementos necesarios en la carta.

Carta de Proyecto		
Nombre del Proyecto		Nombre de Líder del proyecto (Patrocinador)
Black Belt o Lean Lider		Dueño del Proceso
Declaración del Problema		
Impacto al cliente y al negocio		
Objetivo(s) del proyecto		
Alcance del proyecto		
Cliente de este proyecto (interno o externo)		
Crítico para la Calidad (CTQ's)		
Miembros del equipo		
Nombre	Rol	Localización
Fecha de Inicio del Proyecto		Fecha de término del proyecto (estimada)

Figura 1.4.1 Ejemplo de una carta de proyecto, para iniciar un proyecto.
Fuente: Elaboración propia.

La definición de cada uno de las secciones es:

Nombre de proyecto es el nombre corto de la iniciativa de mejora.

Nombre del líder es la persona responsable de que el proyecto se lleve a cabo, termine con éxito y alcance los objetivos planteados.

Black Belt o Lean Líder es la persona con el entrenamiento necesario para llevar a cabo las sesiones de seguimiento de los proyectos de mejora.

Dueño del proceso es el responsable del área, en este caso se recomienda que sea el personal operativo para dar una visión real del proceso que se ejecuta actualmente y pueda validar las mejoras.

Declaración del problema es la sección donde se enuncia la brecha, el objetivo no alcanzado entre lo que el proceso actual y lo que el cliente espera del servicio/producto, el nivel de calidad esperado o la deficiencia en el proceso.

Impacto al cliente y al negocio se define como el beneficio tangible que se espera de realizarse este proyecto.

Objetivo en esta sección se puede definir los indicadores de desempeño que serán modificados en caso de realizarse este proyecto.

Alcance del proyecto es donde se define las áreas, procesos, departamentos en donde tendrá influencia la mejora esperada. Esta sección definirá al equipo de participantes ya que si es un proceso que incumbe a varias áreas o departamentos se recomienda incluir personas de esas áreas en el equipo de trabajo.

Cliente del proyecto es aquí donde se señala si el cliente que se beneficiará con este proyecto es un cliente interno (área o departamento de la misma organización) o un externo (cliente final que recibe el producto o servicio).

Crítico para la calidad es un factor medible desde la perspectiva de la voz del cliente (VOC).

Miembros del equipo, son las personas que participarán en el proyecto, podrán ser aquellos que participen activamente durante toda la vida del proyecto hasta su implementación, así como quienes provean información para la fase de análisis.

Fecha de inicio y de término (estimadas), se sugiere manejar fechas para poder darle una formalidad y de alguna manera presionar al equipo para poder terminar el proyecto.

1.5. Plan de implantación por cada brecha

Una vez que se han ejecutado los talleres AMEF y se han autorizado las cartas de proyecto, el siguiente paso es definir los planes de implementación. En estos últimos lo más importante es la prioridad de atención a ellos, y habrá dos parámetros fundamentales para su ejecución: el primero de ellos sale de la realización del AMEF básicamente de la calificación obtenida en el factor de severidad en caso de suceder el riesgo o el que tenga un NRP (Numero de riesgos prioritarios) alto, y el segundo es de acuerdo a las metas de la organización en cubrir las brechas que para la empresa es importante, este último puede ser extraído de la cadena de valor de la organización, de documentos como el "*balance score card*" de la organización o finalmente de encuestas de servicio a los clientes.

Una tarea sencilla que puede realizar el personal directivo de la organización para priorizar la ejecución de los proyectos es tener a la mano los resultados de los análisis de los riesgos operativos de la organización de acuerdo a la severidad de cada uno de ellos, las brechas de productividad de la organización y el "*balance score card*" como se muestra en la figura 1.5.1. Se recomienda hacer una gráfica donde se haga una relación de la prioridad de las iniciativas de mejora contra el tiempo en el que deberían de ejecutarse, como se muestra en la figura 1.5.2, esto dará un empuje y compromiso de las personas involucradas en las cartas de proyecto para la realización de los mismos.

Sintoma de la falla	Efecto de la falla	SEVERIDAD	OCURRENCIA	DETECCIÓN	NRP	Solución potencial
No está automatizado el proceso de envío de constancias en el pago de transferencias electrónicas	Pago correcto con hoja de retención	6	10	10	600	Eliminar validaciones manuales con automatizaciones pequeñas externos a las plataformas
Falta de seguimiento a la resolución de problemas	Pago en tiempo comprometido	8	6	10	480	Eliminar errores y múltiples verificaciones por medio de un proceso para el Aseguramiento de calidad
Enrutan las llamadas a cualquier persona del área	Respuesta / Asesoría efectiva	6	8	10	480	Quick Hit centros de contacto
No existe un mecanismo para ejecutar retenciones anualizadas	Pago correcto con hoja de retención	4	10	10	400	Eliminar validaciones manuales con automatizaciones pequeñas externos a las plataformas
No hay reimpresión de retenciones de años anteriores	Pago correcto con hoja de retención	4	10	10	400	Eliminar validaciones manuales con automatizaciones pequeñas externos a las plataformas
Base de Datos de Redes Médicas no actualizada	Pago en tiempo comprometido	8	6	7	336	Sistema Local
No se tiene información actualizada	Comunicación proactiva	8	6	7	336	Sistema Local
Digitalización duplicada	Pago correcto	8	4	10	320	Eliminar errores y múltiples verificaciones por medio de un proceso para el Aseguramiento de calidad
El programa que envía los correos confirmando los depositos a los Médicos no envía al Médico correcto.	Confirmación del pago desglosado	4	7	10	280	Eliminar validaciones manuales con automatizaciones pequeñas externos a las plataformas
Ineficiencia en los canales de atención al cliente vía telefónica	Atención telefónica inmediata	6	8	5	240	Quick Hit centros de contacto

Figura 1.5.1 Resultados de la herramienta de AMEF y seleccionar los proyectos por los parámetros de SEVERIDAD.

Fuente: Elaboración propia.

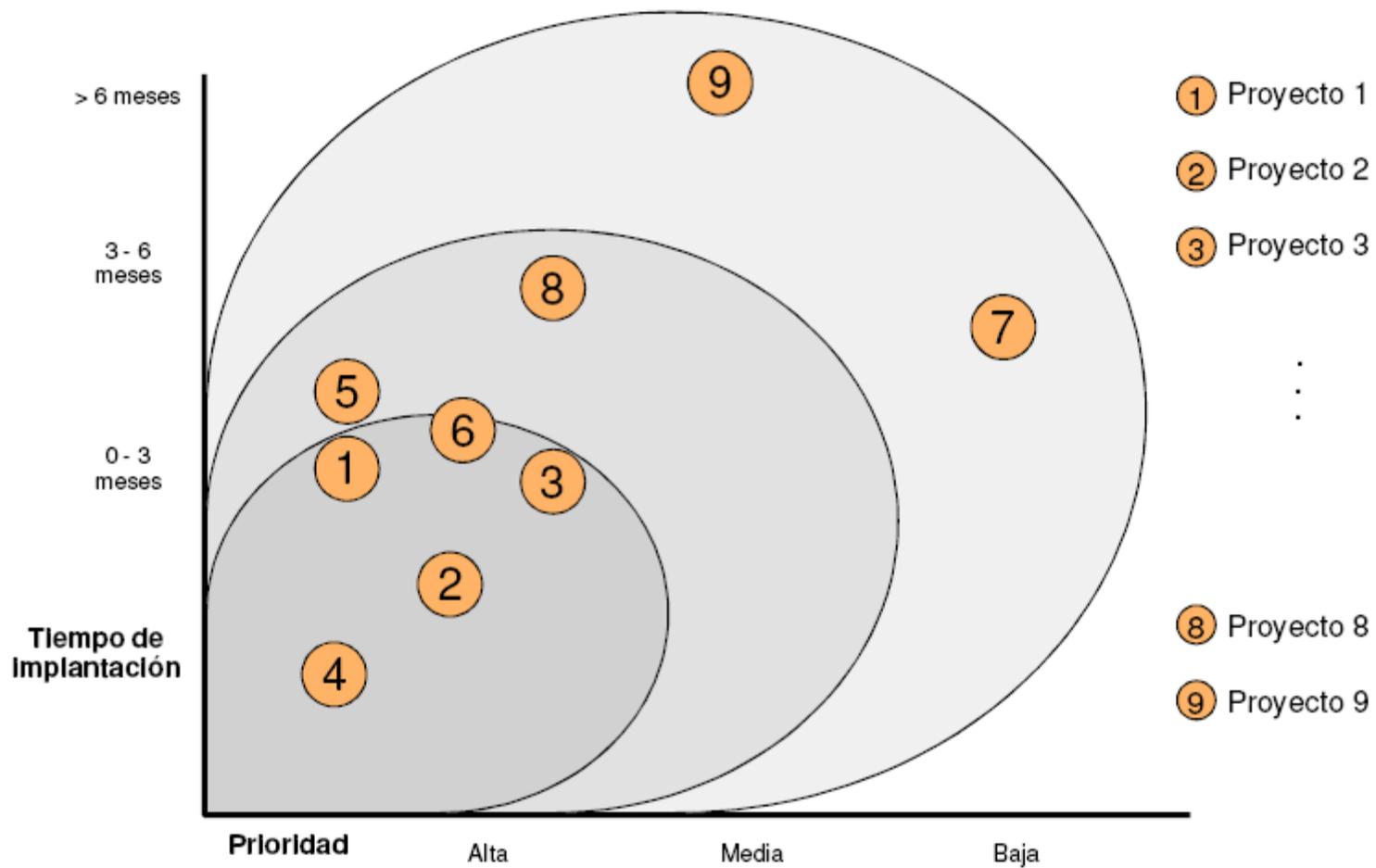


Figura 1.5.2 Gráfica donde se priorizan los proyecto de acuerdo a tiempo
Fuente: Elaboración propia.

2. Implementación de controles después de la mejora

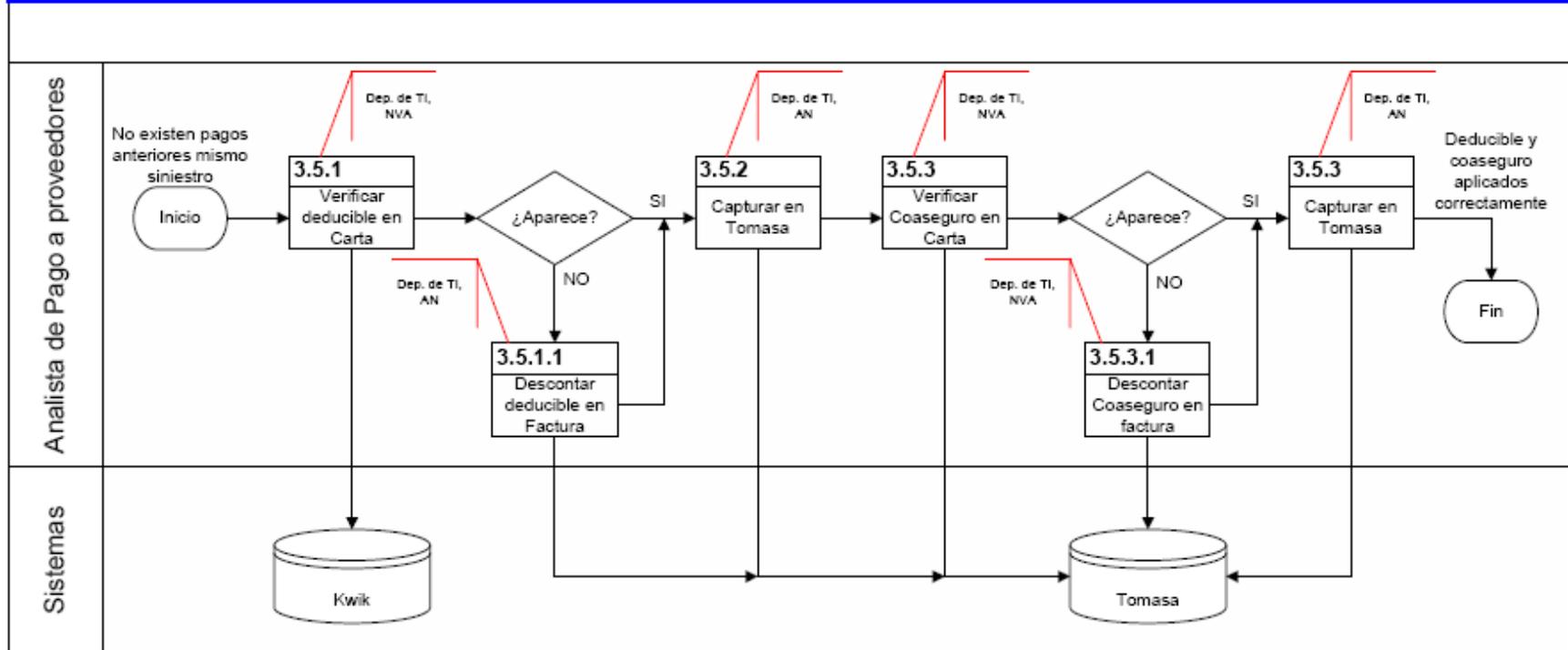
2.1. Mapas de nuevo proceso

Uno de los resultados principales de la metodología de administración por procesos son los mapas esbeltos. Para ello se involucra al personal de los que se están analizando para su estandarización o mejora y los mapas actuales del proceso. El siguiente paso es detectar las actividades que no generan valor al cliente, recuérdese que una tarea que no genera valor al cliente es cualquier tarea de un proceso que el cliente no está dispuesto a pagar por ella, porque no cambia el resultado final del producto o servicio.

Una vez identificadas las tareas que no agregan valor (NAV), se revisa el proyecto o mejora con la que será sustituida esa actividad o bien, será eliminada, como se muestra en la figura 2.1.1 Un ejemplo de esto puede ser las verificaciones en un proceso, principalmente el de organizaciones llenas de burocracia, hay varias personas que su actividad es la verificación de la realización de la tarea de la persona de "atrás" en el proceso, ésta por ejemplo puede ser rápidamente sustituida ya sea por un proyecto que implemente una herramienta tecnológica que haga esa verificación o definitivamente eliminada con indicador de calidad del paso previo del proceso.

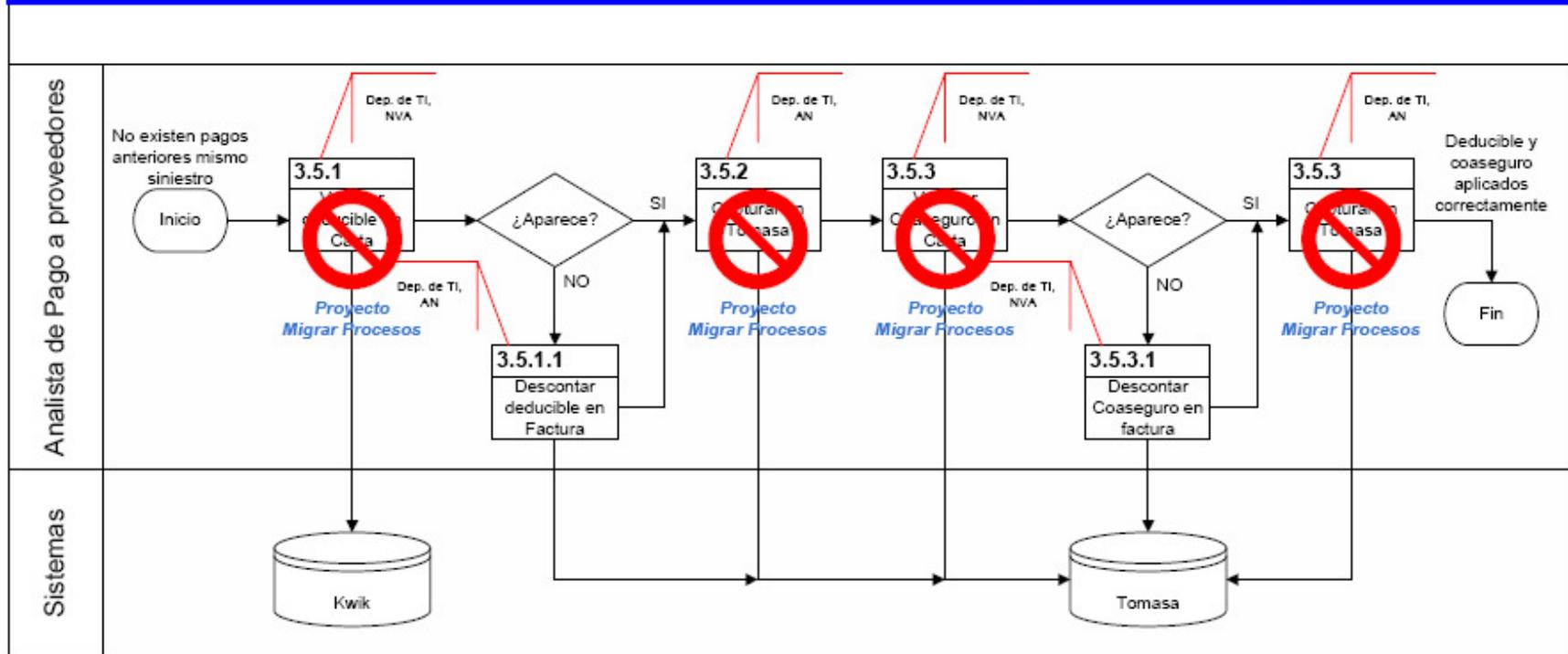
El resultado como se ve en la figura 2.1.1, es un diagrama esbelto (Lean) de la operación. El mapa del nuevo proceso será aquél donde se implementen todas las mejoras y sólo se puedan identificar las tareas de los operadores y se hallen el menor número de "condicionales" que detengan el proceso para poder tomar una decisión.

3.5: Verificar deducible y coaseguro Nivel 3



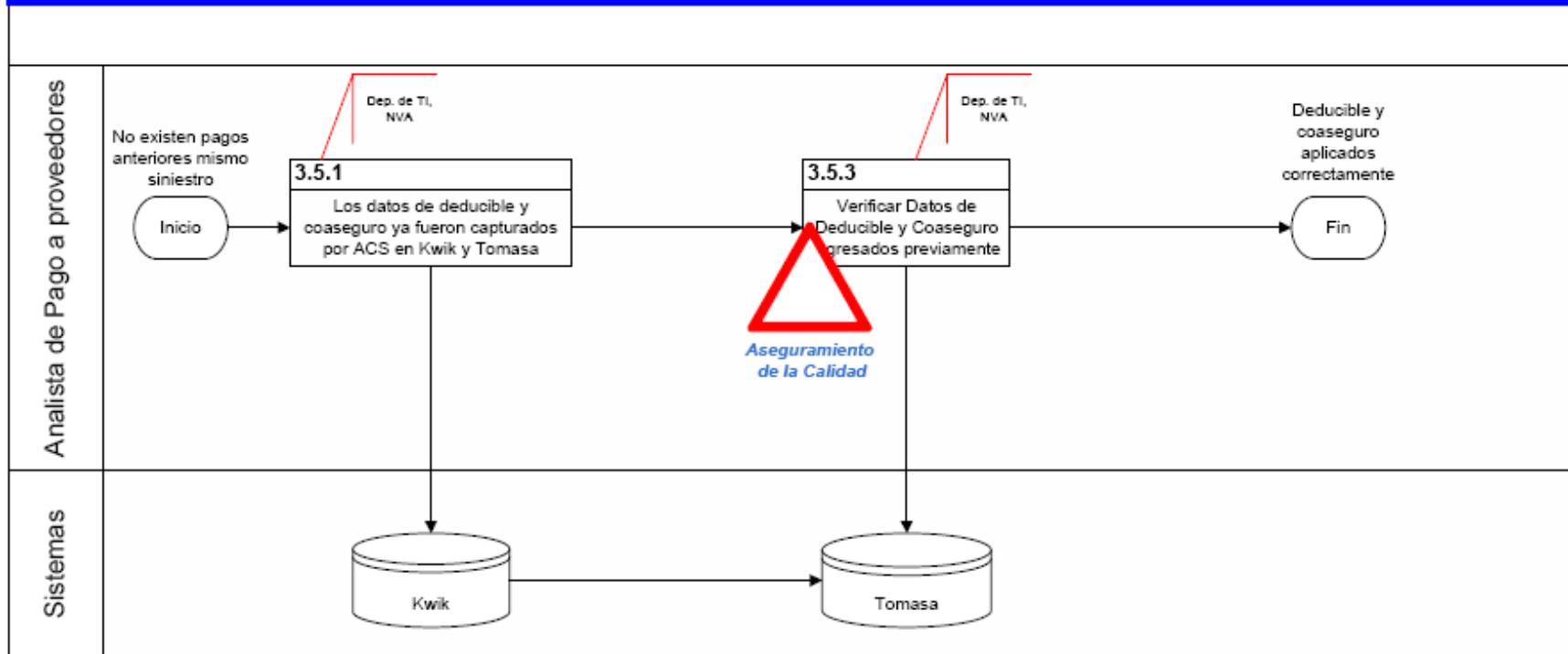
Mapa "AS IS"

3.5: Verificar deducible y coaseguro Nivel 3



Identificación de tareas que no agregan valor.

3.5: Verificar deducible y coaseguro Nivel 3



Mapa esbelto, i.e. sin las actividades que no agregan valor.

Figura 2.1.1 Versiones de mapas donde se identifican las tareas que no agregan valor y como queda el mapa sin esas actividades.
Fuente. Elaboración propia

2.2. Árboles de proceso

Otra herramienta que se utiliza para definir los alcances de los proyectos de mejora por realizar, son los árboles de proceso, aunque es una herramienta muy básica, es de gran utilidad para no crear falsas expectativas en cuanto el alcance del proyecto.

Los árboles y los mapas de proceso (figura 2.2.1), son herramientas utilizadas además de definir el alcance, sirven para dar a conocer el impacto que tendrá el mismo dentro de las organizaciones.

Los árboles de procesos ayudan a dimensionar el impacto y alcance porque surgen del organigrama de la empresa y se identifican los departamentos involucrados en el proceso que se va a mejorar, así como los efectos de modificar los subprocesos y tareas.

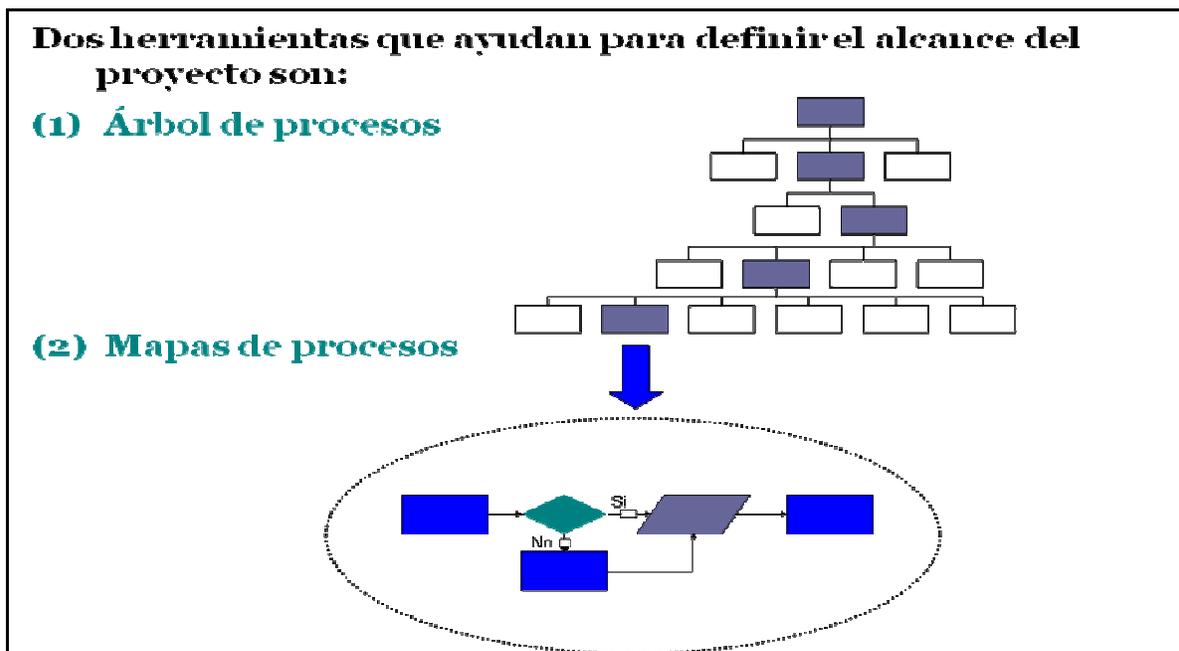


Figura 2.2.1 Árbol de proceso y mapas de proceso. Herramientas que ayudan a definir el alcance del proyecto.
Fuente. Elaboración propia.

Si el proyecto parece muy grande, es necesario llegar a un nivel adecuado en el árbol de procesos. Éste ayuda a delimitar ese alcance marcando las áreas donde sólo se va a trabajar.

En la figura 2.2.2 se visualiza como identificar las áreas del organigrama donde el proyecto tendrá un efecto.

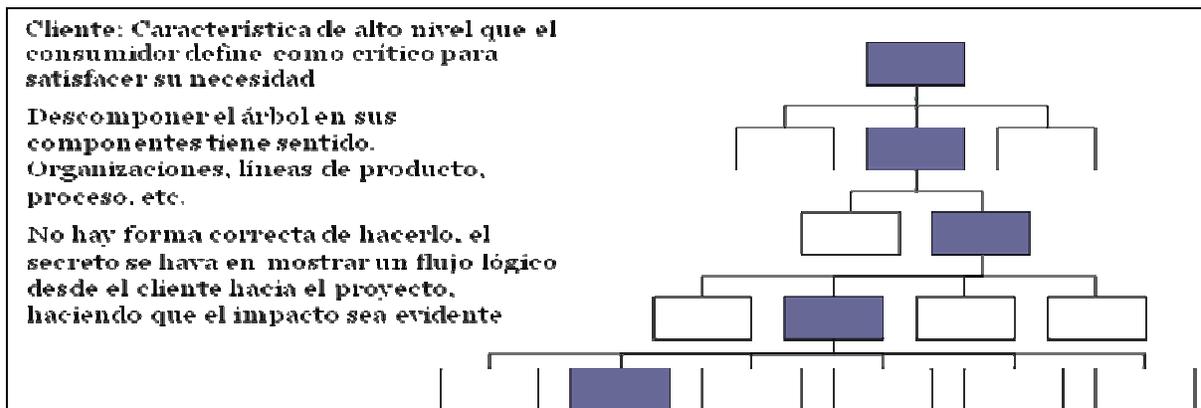


Figura 2.2.2 Áreas de la organización donde tendrá un efecto la realización del proyecto.
Fuente: Elaboración propia.

2.3. Tablero de desempeño para la administración del proceso

Una vez que los procesos han sido definidos y documentados, se debe determinar cuáles son los factores clave de cada uno de ellos.

Se entiende por factores clave, aquellas partes del mismo que de experimentar una variación o desviación pueden generar un fuerte impacto en los resultados o en el rendimiento.

2.3.1. Indicadores como medidas

Una organización basada en administración por procesos que persigue la mejora continua, debe tener un buen sistema de medición y control. La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo.

¿Qué se quiere medir?

Todos los indicadores deben estar orientados a la satisfacción de los clientes (internos y externos). Como pueden ser:

- La calidad del servicio prestado
- Tiempo en atender el requerimiento del cliente
- Costo involucrado del proceso
- Nivel de adaptación a las demandas de los clientes

¿Qué es un indicador?

El sistema de medición está compuesto por indicadores, que son unidades de medida del rendimiento de los procesos, que permiten realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora. Además de cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Las funciones básicas de los indicadores son:

Función descriptiva: consiste en aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y la evolución en el tiempo.

Función valorativa: permite apreciar los efectos derivados de una actuación.

2.3.1.1. Características y clasificación

Un buen indicador también debe cumplir las siguientes características:

- Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante (que verdaderamente se pueda aplicar para mejorar).
- Se identifique con un objetivo concreto.
- Fácil de obtener, cálculo sencillo y clara comprensión.
- Fiable y objetivo.

- Que todos los datos utilizados para el cálculo del indicador estén referidos a un mismo periodo de tiempo.
- Periódico y consistente en el tiempo, para que se pueda realizar comparaciones en distintos momentos.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

De calidad

Indicadores de resultados, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.

De proceso

Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente, así como de carácter preventivo.

Los indicadores también se pueden clasificar atendiendo el objetivo a medir:

Indicadores de resultado

Miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Eficacia).

Indicadores de estructura

Miden aspectos relacionados con el costo y utilización de los recursos.

Indicadores de estrategia

Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la obtención de los resultados de éstas.

2.3.1.2. Metodología para su elaboración

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

Solamente puede mejorarse aquello que se mide y no se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario.

Etapas a seguir en la elaboración de indicadores

1. Identificación
2. Selección de los indicadores clave
3. Determinación de las fuentes
4. Elaboración del formato de creación

Aspectos a considerar en la elaboración de los indicadores

Se debe tener en cuenta las siguientes premisas:

- Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego de procesos.
- Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente.
- Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor incidencia tienen en los costos.
- Que la medición de un determinado aspecto sea factible.
- Determinar quiénes serán los responsables de llevar a cabo la medición.
- Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.
- Número de indicadores identificados no debe ser muy extenso.
- Que midan los estándares de servicio de la organización.

Es importante que en la sesión donde se elaboren los indicadores, se debe cuestionar lo siguiente:

- ¿Qué se hace?

Se refiere esta pregunta a la descripción de actividades de todo el proceso que se está analizando.

- ¿Qué se desea medir?

Se debe pensar en las tareas prioritarias del proceso para poder implementar un indicador útil.

- ¿Quién utilizará la información?

Todo indicador debe tener un destinatario, el cual debe ser alguien que le sirva para tomar decisiones, si no fuera este el fin no se tiene porque hacer un esfuerzo para obtenerlo.

- ¿Cada cuánto tiempo?

Es posible que se tenga que esperar un tiempo para definir la periodicidad para obtener la información y más si no había un indicador.

- ¿Con qué se va a comparar?

Establecimiento de referentes, respecto a estructura, proceso y resultado. Es posible obtener mediciones similares dentro o fuera de la misma organización.

En la figura 2.3.1 se muestra un formato para identificar los indicadores y deben publicarse en el tablero de desempeño.

DEFINICIÓN DE INDICADOR	
Objetivo:	
<i>Nombra el objetivo</i>	
Indicador	Intención del Indicador
<i>Nombra el Indicador</i>	<i>Describe el indicador y la lógica detrás de su selección como una medición del progreso.</i>
Frecuencia de Actualización	Unidad de Medida
<i>Identifica la periodicidad del cálculo.</i>	<i>Identifica la unidad en la que se reportará el indicador.</i>
Formula del Indicador	
<i>Proporciona una fórmula detallada para el cálculo del valor numérico del Indicador.</i>	
Notas y Supuestos:	
<i>Aclara términos de la fórmula. Destaca supuestos clave en los que se fundamenta la fórmula.</i>	
La Información del Indicador esta:	
<i>Actualmente disponible. Disponible con pequeños cambios</i>	
Elementos y Fuentes de la Información	
<i>Los elementos de los datos requeridos para el cálculo y los sistemas fuente, bases de datos, documentos, etc.</i>	
Fuente para establecer metas	
<i>Identifica el reporte, documento, sistema o individuo del que se obtendrá la información.</i>	
Siguientes Pasos	
<i>Ejemplo de siguientes pasos pueden ser: Proceso de recopilación de datos Desarrollar o aprobar la fórmula del Indicador.</i>	

Figura 2.3.1 Formato para identificar indicadores del tablero de desempeño.
Fuente. Elaboración propia.

2.3.2. Tablero de desempeño

Una vez que los indicadores han sido seleccionados, una forma de presentarlos es mediante tableros, algunos lo llaman también tablero de control.

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que su análisis no se convierta en un proceso engorroso, que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

1. Gráficas (ver figura 2.3.2.1).
2. Tableros (ver figura 2.3.2.2).
3. Gráficos de seguimiento (ver figura 2.3.2.3).
4. Gráficos de control (ver figura 2.3.2.4).

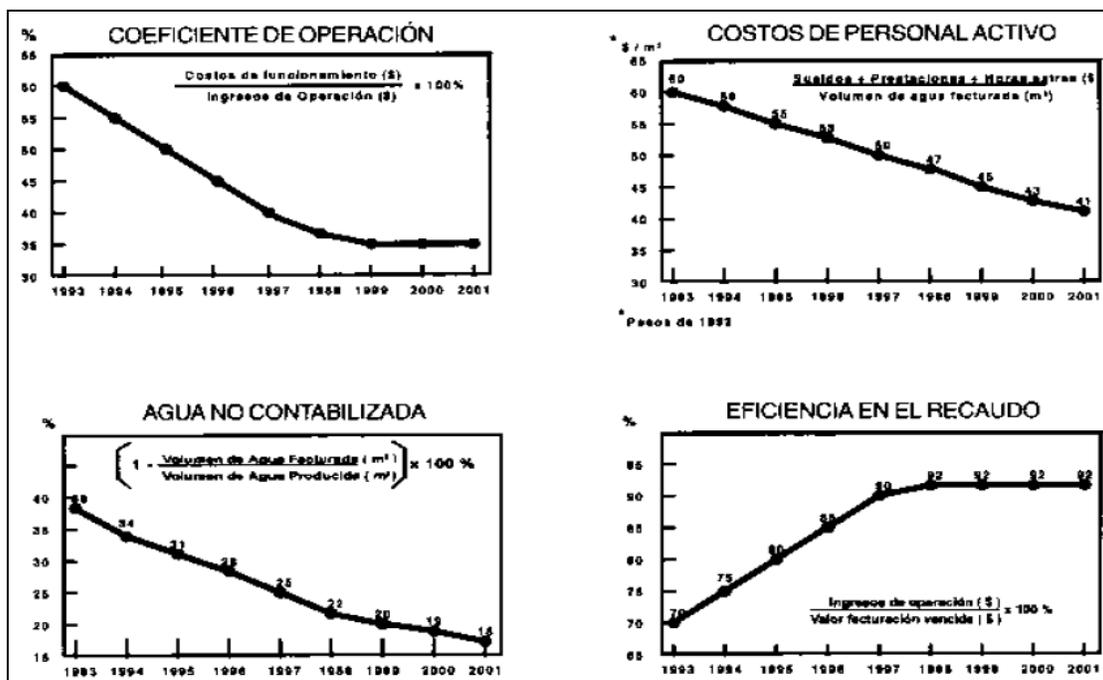


Figura 2.3.2.1 Ejemplo de gráficas para el seguimiento de indicadores

INDICADOR	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Coefficiente de operación	60%	55%	50%	45%	40%	37%	35%	35%	35%
Indice Costos de personal activo \$(1992)/m ³	60	58	55	53	50	47	45	43	41
Agua no contabilizada	38%	34%	31%	28%	25%	22%	20%	19%	18%
Eficiencia del recaudo	70%	75%	80%	85%	90%	92%	92%	92%	92%
Cubrimiento anual de pensiones	NA	0.7%	2.7%	4.9%	6.8%	8.5%	10%	11%	12%

Figura 2.3.1.2 Ejemplo de Tableros de Desempeño para seguimiento de indicadores.



Figura 2.3.2.3 Ejemplo de gráfica de seguimiento para indicadores

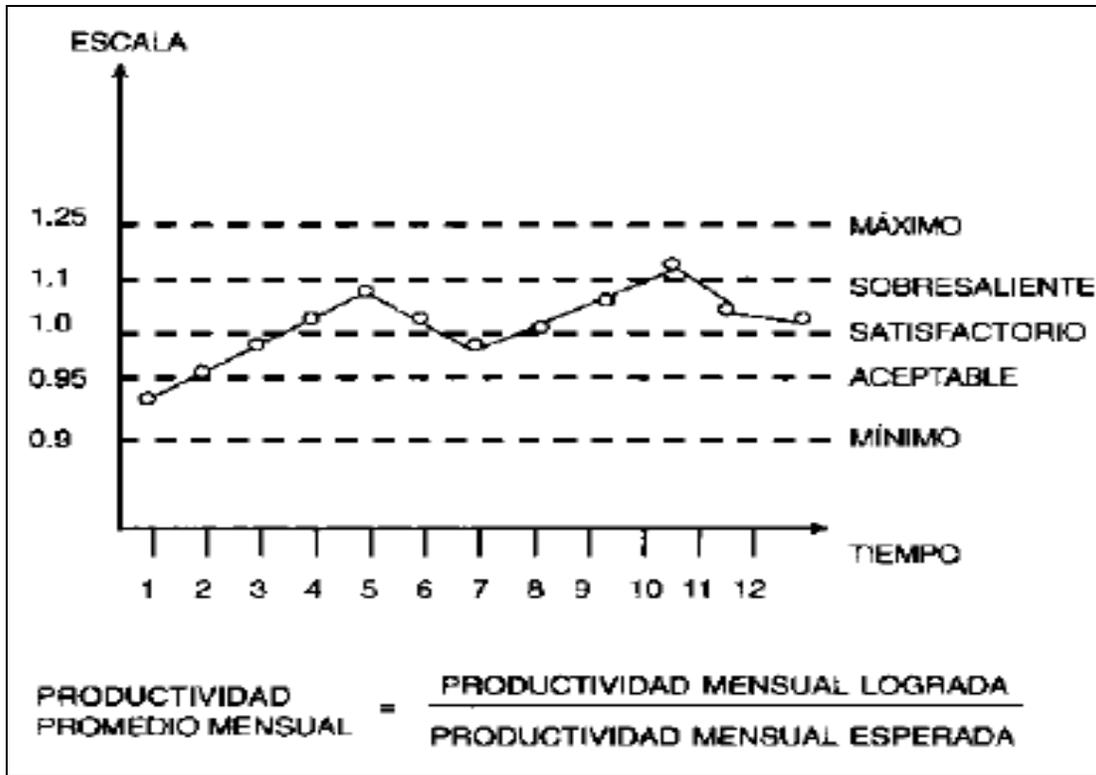


Figura 2.3.2.4 Ejemplo de gráfica de control para seguimiento de indicadores

En la siguiente figura 2.3.2.5 se muestra un ejemplo de tablero de desempeño. Como se puede observar, los indicadores que se recomiendan usar son: de volumen, tiempo, calidad y costo. El número de ellos dependerá del nivel de control que se quiera implementar, en un primer esfuerzo por implantar un tablero de desempeño, puede tener un gran número pero conforme se tiene más control del proceso algunos de ellos van desapareciendo.

Tablero de Desempeño

Indicadores

Nombre del Indicador	Definición de Métrico	Unidad de medición	POD Medición Inicial	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	POA Medición Meta
VOLUMEN (¿Cuánto?)								
Indicadores de volumen 1								
Indicadores de volumen 2								
Indicadores de volumen 3								
TIEMPO (Cuándo?)								
Indicadores de tiempo 1								
Indicadores de tiempo 2								
Indicadores de tiempo 3								
CALIDAD (Cómo?)								
Indicadores de calidad 1								
Indicadores de calidad 2								
Indicadores de calidad 3								
COSTO (Cuánto cuesta?)								
Indicadores de costo 1								
Indicadores de costo 2								
Indicadores de costo 3								

Figura 2.3.2.5 Ejemplo de tablero de desempeño.

La estructura del tablero es la siguiente:

Nombre del indicador: Nombre con el que se identifica al indicador.

Definición del indicador: Descripción detallada para identificarlo en el proceso y no quede duda por el personal que va a obtener la información.

Unidad de medición: Unidad en la que se va a ir recolectando la información. Depende de la misma definición del indicador, es decir, para indicadores que impliquen medición de tiempos se usarán como unidades: semanas, días, horas, minutos, etcétera; para el caso de mediciones de volúmenes se utilizan: unidades cúbicas; en el caso de calidad se usarán razones de efectividad o porcentajes de errores producidos comparados con volúmenes totales.

Medición inicial, (POD, Point of Departure): Esta medición será plasmada en esta posición cuando se tenga el primer promedio de información de los anteriores periodos medidos, es decir, será el promedio para los siguientes datos por analizar.

Periodo: Es la medición que se recolectará en los plazos que se decida tomar la información del indicador en cuestión.

Medición Meta, (POA, Point of Arrival): Es la meta de cada uno de ellos, a lo que debería llegar en su medición y sirve para implementar acciones de mejora para lograr el objetivo del proceso, el departamento y/o la compañía.

Finalmente, estos pueden irse modificando conforme lo decida el personal ejecutivo de la organización, para cumplir con los más altos estándares de servicio, atención y control que se proponga como meta dicha organización.

3. Aplicación de un modelo a un proceso fiduciario

3.1. Proceso fiduciario

Para comenzar este capítulo primero se define el producto financiero llamado fideicomiso, que es un contrato por medio del cual una persona física o moral destina ciertos bienes o derechos a un fin lícito y determinado, en beneficio propio o de un tercero, encomendándole la realización de dicho fin a un fiduciario (banco, casa de bolsa, aseguradora o afianzadora).

Los componentes de un contrato de fideicomiso son:

El Fideicomitente. Es la persona física o moral que afecta en fideicomiso bienes o derechos, cuyos productos se beneficiará al fideicomisario.

El Fiduciario. Es el encargado de realizar los fines del fideicomiso.

El Fideicomisario. Es la persona que recibe los beneficios del fideicomiso. Puede ser el propio fideicomitente o uno tercero distinto a él.

El patrimonio de un fideicomiso puede ser conformado por bienes (muebles o inmuebles) y derechos.

La formalización del fideicomiso es mediante un documento por escrito privado o público, según proceda.

El comité técnico es el órgano colegiado de supervisión, el cual instruye al fiduciario el cumplimiento de los fines del fideicomiso, cuyos integrantes los podrá nombrar el fideicomitente.

Finalmente, un fideicomiso puede durar lo que establezcan las partes considerando los fines, sin exceder el máximo legal que es de 30 años.

3.2. Ejemplo de administración por procesos

Antecedentes

El departamento fiduciario de una institución financiera gubernamental tuvo una auditoría tiempo atrás y fueron detectados una serie de riesgos operativos. Con la misión de implantar una administración por procesos y ayudar al departamento fiduciario, se analizaron los procesos actuales, riesgos detectados y al final se dieron las recomendaciones resultantes de dicho trabajo.

Para llevar a cabo la implantación, fue necesario capacitar al personal en los temas relacionados con la metodología. El siguiente paso es que el personal se involucre en la ejecución de los siguientes temas ya que los expertos en el proceso es el mismo personal. Sólo se requiere que expertos en los temas los oriente y después del análisis las soluciones vienen de una manera más fluida.

3.3. Mapas de procesos (AS IS) operación actual

Como primera acción en una administración por procesos, es importante la situación actual del proceso. En las siguientes páginas se presenta la versión de mapas de proceso "Como es" (As is, del inglés).

Para el mapa SIPOC, que se muestra en la figura 3.3.1, del proceso actual se utilizó la técnica de TKJ ("Team Kawakita Jiro") para su estandarización, ya que en el mismo equipo había una discrepancia de los procesos realizados o de cómo se podrían llamar a cada uno de ellos.

La siguiente figura 3.3.2, muestra un ejemplo del siguiente nivel de mapa de nivel 1 de proceso fiduciario, los mapas de todo el proceso desde el nivel 2 al 3 son mostrados en el anexo B, Mapas "Como es".

El formato de plantilla para elaboración de mapas es horizontal al tratarse de procesos de niveles 1 a 4 y si el contenido lo amerita, se permite el uso de formato vertical al tratarse de procesos de niveles 5 y siguientes, incluye las siguientes partes principales:

- Encabezado

Incluye logotipo de la organización en cuestión, índice y nombre del mapa, nivel de mapeo y paginación de acuerdo al conjunto de mapas al que pertenece.

- Bandas funcionales

Indica a los responsables que realizan las actividades en cuestión (a nivel áreas, función y/o puesto).

Un proceso rara vez inicia y termina con la misma persona o área, si se quiere saber quien realiza cada actividad, es importante definir la responsabilidad. Esto se hace a través de bandas funcionales que demarcan los límites de responsabilidad dentro del mapa.

El cliente se mantiene como la primera banda funcional de arriba hacia abajo (por ser el actor más importante para la empresa).

- Banda de sistemas (Niveles 3 en adelante)

Corresponde a las plataformas informáticas que apoyan en la administración de los procesos tales como Lotus Notes, KWIK, SCC, ATC, Sun System entre otros sistemas.

Las plataformas o sistemas utilizados para realizar o apoyar una actividad también son enmarcadas dentro de una banda funcional llamada "SISTEMAS" misma que se coloca en la parte inferior del mapa.

- Pie de página

- Simbología: Conjunto de íconos que están presentes en el mapa para identificar algo en particular.

- Procesos relacionados: Procesos que detonan las actividades del mapa en cuestión (procesos precedentes o anteriores) y a los cuales entrega salidas tangibles y/o intangibles (procesos siguientes).

- Revisores y aprobadores.

- Coordinador: Responsable de las actividades que dieron origen al mapa en cuestión.
- Elaborador: Empresa o persona a quien se asignó la creación del mapa.
- Versión.
- Estatus: Los estatus posibles son: "En revisión" o "Aprobado".
- Creado: Fecha de creación del conjunto de mapas en cuestión.
- Modificado: Fecha en que ocurrió la última modificación del conjunto de mapas en cuestión por parte de quien elabora.

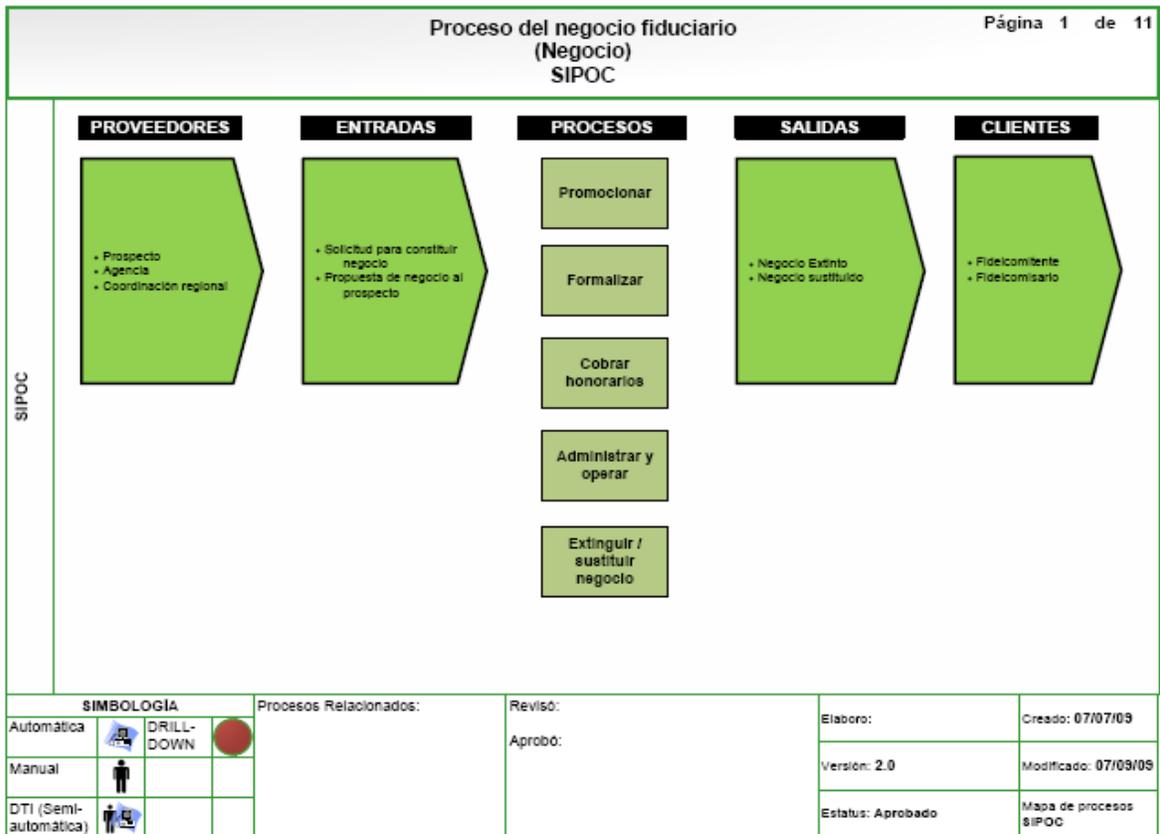


Figura 3.3.1. Mapa SIPOC, este mapa muestra el proceso en el más alto nivel.
Fuente. Elaboración propia.

**Proceso del negocio fiduciario
(Negocio)
Nivel 1**

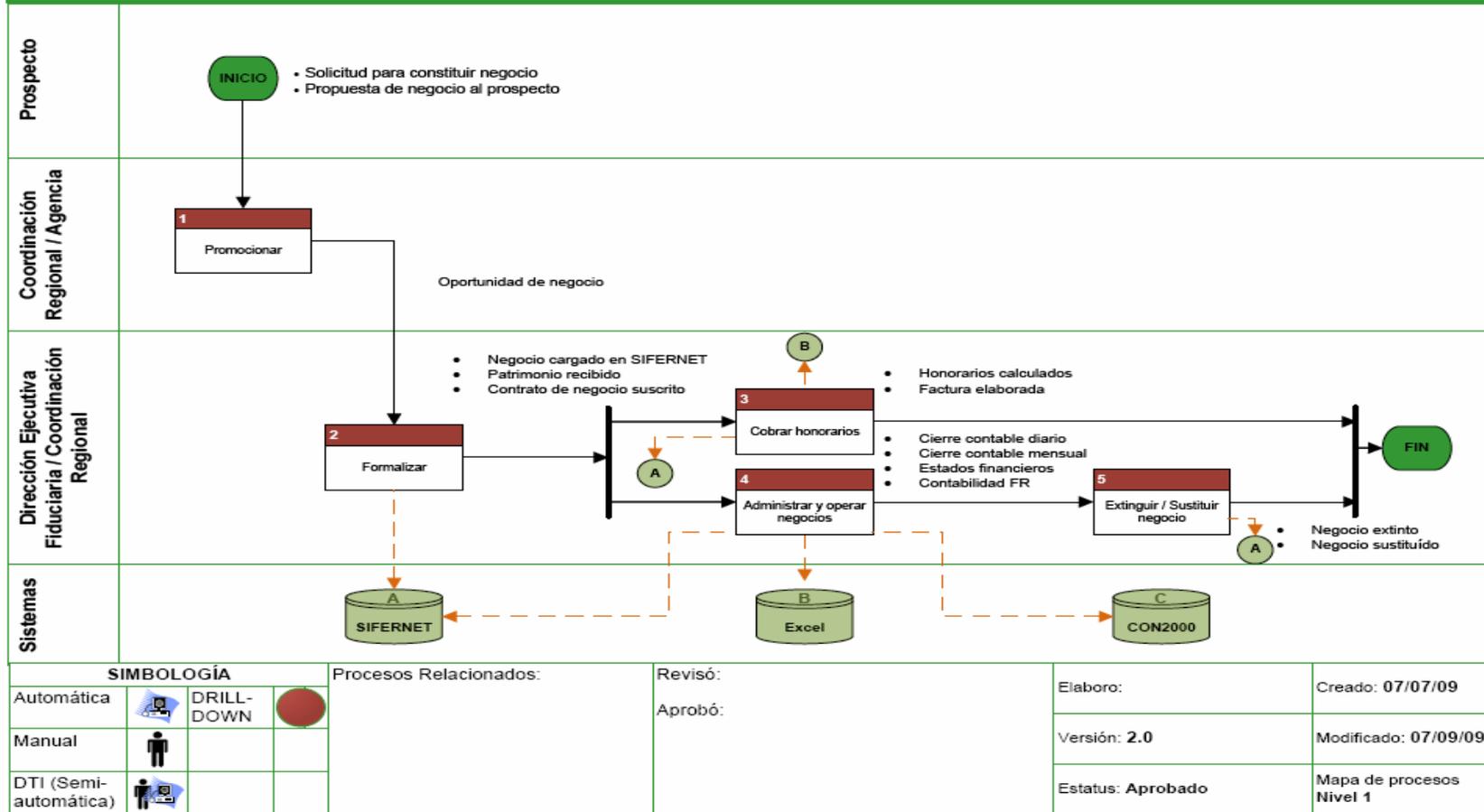


Figura 3.3.2 Mapa nivel 1 del proceso fiduciario, con sus subprocesos principales: promocionar, formalizar, cobro de honorarios, administrar y operar negocios y extinguir / sustituir negocio. Como se puede ver, están las áreas y sistemas involucrados en todo el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.Tabla AMEF con detalle de las brechas identificadas

Con el estudio de los riesgos detectados, se inició la administración por procesos con el análisis de los mismos con la herramienta de AMEF.

Los resultados del análisis son presentados en forma de una manera muy personalizada, ya que el formato en que se puede encontrar para los procesos de manufactura es en una hoja de cálculo.

Riesgos: Es el enunciado como se detecto en el proceso fiduciario.

Entrevistado: Es el responsable de la coordinación donde sucede el riesgo.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo: es el subproceso identificado en los mapas donde el riesgo está latente.

Modo en que falla el proceso fiduciario: Es básicamente cómo el proceso se vería afectado en caso de suceder el riesgo.

Efectos de la falla: En base al riesgo, se detecta en que parte de todo el proceso fiduciario es afectados.

Causas o mecanismos de la falla potencial: Esta sección trata de identificar la causa-raíz de los riesgos.

Controles actuales: Identifica si existen controles para identificar en caso de suceder el riesgo, como medir el efecto del mismo.

Análisis del diagrama de Ishikawa: Es el resultado de realizar la herramienta de diagrama de causa-efecto para contemplar el efecto principal.

Mejoras: Los expertos del proceso dan sus propias recomendaciones de cómo mitigar el riesgo, tanto en la parte informática como en la parte de los procesos.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo realizar esta herramienta, el total de los riesgos analizados se presenta en el anexo C.

Riesgo 1

Error de captura de información en el sistema informático fiduciario por parte de las coordinaciones regionales, generando errores en la asignación del número de negocio en el módulo de formalización.

Entrevistado

Coordinador de promoción.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo.

Proceso del sistema prospectación

Modo en que falla el proceso fiduciario

Se generaría un número incorrecto de contrato asignándose a otra coordinación regional o cargando un negocio de naturaleza diferente.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s).

Efecto en el proceso fiduciario

- Afecta la contabilidad fiduciaria
- Afecta la administración del negocio
- Provoca la no-identificación de los negocios

Retrabajos en más de un área para obtener el mismo resultado.

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)

Frecuencia

La carga errónea en el sistema informático fiduciario por parte de los coordinadores regionales

Ocasionalmente

Controles actuales

Control

Nivel de detección

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).

Principal (es)efecto(s) de la falla.

El principal defecto de ocurrir el riesgo es la generación incorrecta del número del contrato por parte de la coordinación de promoción.

Sistemas involucrados

Personas: Descuido al efectuar la carga, sobrecarga de trabajo y se percibe que hay poco personal en algunas coordinaciones regionales.

Mejoras propuestas de sistemas

- Verificación de sistema. (Estar seguro que los datos cargados son los correctos de acuerdo al catálogo).
- Mostrar en pantalla un resumen de los números de los negocios antes de aceptar la carga definitiva al sistema.

Mejoras propuestas de proceso

- Tener más cuidado en cargar los números, a través de una mejor revisión.
- Verificar de acuerdo al catálogo si la carga efectuada corresponde al negocio.
- Ayudas visuales del catálogo.
- Capacitación continua al personal y de otras áreas para apoyar cuando haya una saturación de trabajo.

3.5. Plan de implantación por cada brecha

De acuerdo a los riesgos analizados en la sección previa, se crean los planes de implementación para mitigar o disminuir el mismo.

Básicamente lo que incluye esta fase es la planificación de las mejoras sugeridas en la sección anterior. Se establece el plan de implementación para el primer riesgo, los demás planes serán descritos en el anexo D.

Riesgo 1

Nombre del proyecto

Capacitación y supervisión de errores de captura en el sistema fiduciario.

Declaración del problema

Error de captura de información en el sistema informático fiduciario por parte de las coordinaciones regionales, generando errores en la asignación del número de negocio en el módulo de formalización del sistema.

Impacto al cliente y al negocio

La captura errónea de los datos en el sistema fiduciario que definen el número de negocio hace que dicho número sea generado incorrectamente con el que vivirá mientras esté activo. Aunque la incidencia es baja, es necesario evitar que los números de negocio se generen correctamente para que no existan errores en la clasificación contable.

Objetivo(s) del proyecto

Generar manuales de operación y capacitar al usuario para la captura correcta de información en el sistema fiduciario por parte de las coordinaciones regionales.

Alcance del proyecto

Proceso de promoción y formalización de negocios fiduciarios.

Fase de implementación

A. Generación de materiales para capacitación en la captura de información en el sistema fiduciario para las coordinaciones regionales.

B. Establecer plan de la fase anterior y validación del mismo

Nota: se propone el apoyo de las áreas institucionales administrativas para la ejecución de las actividades de capacitación.

Responsable: Coordinador de promoción.

3.6. Tablero de desempeño para la institución fiduciaria.

En el estudio de los procesos de esta institución, se identificó que se debían especificar indicadores de desempeño tanto para el corporativo como para las coordinaciones regionales. Se hicieron entrevistas con los dueños del proceso para establecer los más adecuados para poder monitorear el desempeño del proceso actual ya que no se contaba con indicadores. En organizaciones que no cuentan con este tipo de tableros es muy frecuente que este primer esfuerzo suele cambiar en muy corto tiempo porque los dueños del proceso se dan cuenta que están monitoreando cosas que no son importantes de medir y se dejan fuera otros aspectos que en realidad darían una buena visión de cómo se está llevando a cabo el proceso.

En la figura 3.6.1 se muestra el tablero de desempeño para el corporativo y en la figura 3.6.2 el tablero de las coordinaciones regionales, en la institución hay siete regiones que usarán el mismo tablero ya que por consenso todos los responsables de tales regiones estuvieron de acuerdo con usarlos.

Tablero de Desempeño del Corporativo.

Indicadores									
Nombre del Indicador	Definición del Indicador	Proceso	Unidad de medición	POD Medición Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	POA Medición Meta
TIEMPO (¿Cuándo?)									
Tiempo de entrega de los Estados Financieros mensuales al cliente.	Tiempo en que el Cooperativo envía a las Coordinaciones Regionales los Estados Financieros mensuales después del cierre	Cierre Mensual	Días	6 días hábiles					6 días hábiles
Tiempo en la validación y viabilidad de cédulas para la presentación de negocios ante el Comité Fiduciario. (Proceso compartido)	Tiempo desde la recepción de solicitud formal de prospecto hasta la aprobación de negocio. (Sólo en Negocios Pre-autorizados)	Promoción y Formalización	Días	5 días hábiles					5 días hábiles
Tiempo de desglose y confirmación de una aportación líquida recibida.	Tiempo desde la recepción de una aportación líquida hasta su confirmación	Operación de Liquidaciones	Horas	48					48
Emisión de constancias de Garantías Líquidas	Tiempo de la emisión de Garantías Líquidas después de haber sido reportada al Fiduciario Central.	Emisión de Garantías	Horas	24					24
VOLUMEN (¿Cuánto?)									
Inversión del Patrimonio Líquido invertido por la Banca	Inversión del 100% del Patrimonio Líquido recibido por parte de la Banca el mismo día de su recepción.	Operación de Liquidaciones	Horas	24					24
Solicitudes de Liquidaciones atendidas.	Porcentaje de liquidaciones atendidas por los Servicios bancarios	Operación de Liquidaciones	Porcentaje	100%					100%
CALIDAD (¿Cómo?)									
Errores en la asignación de cuentas y número de negocio.	Número de errores en la operación de asignación de números de cuentas de inversión ó cheques y número de negocio. (Número de reprocesos para modificar datos del negocio) entre el número total de negocios dados de alta en SIFERNET.	Promoción y Formalización.	Porcentaje	0					0

Figura 3.6.1 Tablero de desempeño del corporativo.

Tablero de Desempeño de las Coordinaciones Regionales

Indicadores									
Nombre del Indicador	Definición del Indicador	Proceso	Unidad de medición	POD Medición Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	POA Medición Meta
TIEMPO (¿Cuándo?)									
Tiempo para operar las instrucciones del cliente. (FOFAES Y NEGOCIOS SIMILARES)	Periodo de tiempo desde que es recibida la instrucción del cliente hasta que las liquidaciones son operadas.	Operación de Liquidaciones	Horas	24					24
Tiempo para aplicación de instrucciones del cliente. (NO-FOFAES)	Periodo de tiempo desde que es recibida la instrucción del cliente hasta que las liquidaciones son ejecutadas.	Operación de Liquidaciones	Horas	24					24
Tiempo de extinción de negocio (Jurídicamente)	Tiempo desde que se recibe la solicitud de extinción del negocio hasta que el negocio queda jurídicamente extinto. (Firma del Convenio)	Extinción de negocios	Días	8					8
Tiempo de extinción de negocio (Operativamente)	Tiempo desde que se recibe la solicitud de extinción del negocio por parte del cliente hasta que el negocio con saldo ceros y cancelación de las cuentas.	Extinción de negocios	Días	13					13
VOLUMEN (¿Cuánto?)									
Emisión a tiempo de Constancias de Garantías Líquidas	Emisión de Constancias de Garantías Líquidas después de haberse reportado la solicitud al Fiduciario Central	Administrar Garantías	Horas	24					24
Honorarios Fiduciarios enviados y solicitados a la Banca vs Pagados por IXE	La diferencia entre lo solicitado a la Banca Comercial y lo realmente pagado por la Banca	Cobro de Honorarios	Unidades	0					0
Volumen de dispersión de liquidaciones	Cantidad de dispersiones ejecutadas	Operación de Liquidaciones	Unidades	Las solicitadas el día de operación					Las solicitadas el día de operación
CALIDAD (¿Cuánto?)									
Errores en la carga de liquidaciones por parte de cliente	Número de errores en la carga de liquidaciones realizadas por el cliente (solo en FOFAES) entre número de instrucciones cargadas por el cliente.	Operación de Liquidaciones	Porcentaje	0					0

Figura 3.6.2 Tablero de desempeño de las coordinaciones regionales

Conclusiones Generales

Como resultado del análisis del proceso fiduciario y de los entregables de la mejora continua del mismo son: mapas del proceso corporativo, talleres de AMEF para el análisis de riesgos detectados, visitas a las coordinaciones regionales para entrevistas con los jefes de departamento acerca de su proceso local, se anexan las siguientes recomendaciones para la mejora de dicho objeto de estudio.

A continuación se listan las oportunidades de mejoras identificadas, resultantes del estudio del proceso fiduciario, tanto en el corporativo como en las oficinas regionales.

Proceso

Promoción y formalización

Recomendaciones

- Una herramienta informática basada en página Web para que los clientes potenciales de la institución fiduciaria puedan ingresar sus datos a la página y solicitar una visita del agente regional y de acuerdo a su ubicación, la agencia encargada de la misma pueda contactar al cliente potencial y hacer su labor de captación de nuevos clientes. Esto ayudaría a la tarea de promoción del fideicomiso ya que para las agencias no es un objetivo primordial. Además, esta opción fungirá como un paso previo en la prospectación/formalización basada en el sistema informático fiduciario aliviando de esta forma la carga de trabajo para agencias y/o coordinación regional agilizando el proceso de formalización al solo tener que validar y completar los datos que han sido previamente capturados por el cliente.
- Publicación de documentos y requisitos en el portal en internet de la financiera para que los clientes potenciales puedan avanzar en la prospectación de un nuevo negocio y se tengan documentos estandarizados para iniciar el proceso.

- Una mayor supervisión de la dirección ejecutiva del proceso de validación de la cédula de prospecto de negocio fiduciario ya que se está volviendo un proceso muy engorroso entre los jefes fiduciarios y el personal del corporativo.
- Reportes de los negocios dados de alta en el sistema antes de la formalización ya que los datos pudieran estar mal ingresados y nos hay una validación hasta que el negocio inicia operaciones.

Proceso

Administrar y operar

Recomendaciones

- Diseñar y evaluar la creación de un módulo para el control de constancias de pago de créditos para notificar oportunamente para el cobro de créditos próximos a vencerse.
- La operación de carga de liquidaciones se está realizando hoy en día en las agencias, dicha tarea es exclusiva de las coordinaciones regionales, esto se debe a una falta de candado efectivo para la utilización de funciones especificadas en el sistema informático fiduciario.
- Se necesita un reforzamiento a los candados de seguridad. Como la asignación de usuario a una dirección fija de IP (internet protocol) o dirección física de la tarjeta de red.
- La comunicación entre el proveedor de servicios bancarios y el corporativo es mediante el correo electrónico y no es el mejor medio para transferir información sensible de los clientes de la financiera. El portal de servicios bancarios en la internet sería un canal adecuado para transferirla.
- Se necesita mantener acuerdos de servicio con el proveedor de servicios bancarios para que el nivel de servicio otorgado sea el requerido por la

financiera y no se tenga que verificar el 100% de la operación bancaria y sólo sea por muestreo.

Proceso

Cobro de honorarios

Recomendaciones

- El proceso de cobro de honorarios es llevado por la coordinación de una manera manual y con hojas de cálculo para su control. Por lo tanto, es necesario crear en el sistema informático fiduciario un módulo especializado que le permita a la coordinación responsable llevar reportes y generar avisos a las demás coordinaciones del estatus de cobro y que tome como base la información real contable para la actividad, esto último evitaría el sobregiro de los negocios y los retrabajos para tener un buen registro contable.

Proceso

Extinción de negocios

- Es un proceso que es iniciado por los jefes de departamento regional sin embargo no se tienen las herramientas adecuadas para llevar un seguimiento puntual. La recomendación en este caso es desarrollar una herramienta llamada flujo de trabajo (workflow en inglés) dentro del sistema informático fiduciario para su control adecuado.
- Esto evitaría las idas y venidas de información entre las coordinaciones regionales y el corporativo, ya que los jefes de departamento han reportado como una actividad demasiado engorrosa.

Recomendaciones generales de la operación

- Herramientas informáticas poco confiables o débiles para la administración de la operación fiduciaria.

Se ha detectado que los controles y seguimiento de la información está almacenada en hojas de cálculo de Ms-Excel, dado que esta es

confidencial y muy sensible para la operación de la dirección ejecutiva fiduciaria, es necesario migrarla al menos a una herramienta que le permita a los coordinadores tener más control y generar reportes más ágiles y rápidos conforme a la demanda de la operación. Ms-Access sería la herramienta que les puede ayudar a mantener un control más adecuado.

- Almacenamiento de datos confidenciales de los negocios en los equipos locales.

La información de toda la operación está almacenada en los equipos de escritorio de los coordinadores y personal de la dirección ejecutiva fiduciaria, el riesgo que se detectó es que en caso de fallas o daños en los equipos sería muy peligrosa la pérdida de estos datos. La recomendación es tener un lugar de almacenamiento en un servidor de archivos y que desde ese punto se pueda compartir la información con la seguridad que sea respaldada por el área de sistemas.

De acuerdo a la metodología y al trabajo de investigación, éstas son las recomendaciones al proceso.

Anexo A

Acuerdo de nivel de servicio (ANS)

Como parte del análisis de los riesgos detectados en el estudio AMEF presentado a la organización financiera, se determinó que es necesario un ANS para la mitigación de los riesgos 3,8, 9.

Definición.

Un ANS es una herramienta que ayuda a los proveedores y clientes a llegar a un consenso en términos del nivel de servicios requeridos para sustentar las necesidades del negocio: Se caracteriza por ser un proceso estructurado.

Un ANS es:

- Una metodología universal, homogénea y común
- Un instrumento que promueve la convergencia organizacional
- Una herramienta para hacer un análisis de competencia interno
- Una visión multidimensional de las relaciones entre servicios
- Constituye un punto de referencia para el mejoramiento continuo.

El proceso consiste de tres fases:



En la primera fase consiste de dos tareas que son:

- Recolección de información proveniente de todas las partes involucradas en la provisión y aceptación de servicios. Para el caso de esta organización financiera, la gerencia de operación solicitó que todos los coordinadores de

área operativa enviaran sus incidencias para el seguimiento de las estadísticas de las mismas.

- Creación de un directorio de servicios. Los coordinadores de área de operación fiduciaria cuentan con el directorio de sus ejecutivos de cuenta para solicitar apoyo cuando lo requieren.

La segunda fase tiene las siguientes tareas:

- Compilación de datos validados, identificando:
 - Prioridades
 - Niveles de calidad
 - Costos

Según la operación fiduciaria se clasificaron las incidencias con ayuda de las coordinaciones de área para su exposición al proveedor de servicios bancarios. Se solicitará el nivel requerido de calidad de servicio y por último el costo que acarrea a la operación (en el caso que lo hubiere).

- Creación de base de datos

Se creó una para mostrar las estadísticas de las incidencias y graficar los resultados, así como para solicitar la atención del proveedor de servicios bancarios en las más frecuentes.

Tercera y última fase, consiste en:

- Proceso de negociación entre ambas partes para alcanzar alineación de niveles y costos de los servicios contratados. Esta última tarea se deja a consideración de la dirección de la institución fiduciaria para especificar las sanciones al proveedor de servicios bancarios para mejorar el proceso fiduciario.

Beneficios del ANS

Los beneficios de los Acuerdos de Nivel de Servicios son los siguientes:

Asegura que los servicios sean revisados dentro de un contexto de “Necesidad de Negocios”:

- Implica que el cliente revise el costo y valor de los servicios que recibe, así como la evaluación de lo que está dispuesto a pagar por dicho servicio.
- Proporciona a los proveedores de un mejor entendimiento de sus servicios y el valor agregado que transmiten a sus clientes.
- Desarrolla una comprensión de las conexiones entre proveedores de servicios y sus clientes
- Facilita la documentación, en forma de un ANS, del nivel y los costos de los servicios proporcionados.
- Y por último, es una herramienta útil que permite a la dirección ejecutiva:
 - Evaluar servicios sobre bases reales.
 - Hacer decisiones correctas relacionadas con “*outsourcing*”.
 - Identificar áreas de oportunidad para mejoramiento de servicios.

Los resultados del proceso ANS deben ser una plataforma de discusión entre proveedores y clientes internos para alcanzar un acuerdo en relación al grado en que un servicio en particular pueda ser:

- Encomendado a terceros
- Eliminado
- Mejorado
- Re-configurado
- Conservado tal cual es

La dirección de la institución fiduciaria, en base a la información provista ejecutará cualquier de los acuerdos antes señalados.

En la siguiente sección se detalla el resultado del seguimiento de las incidencias con el proveedor de servicios bancarios.

En la figura 1, titulada "Errores por coordinación regional", se puede identificar que las coordinaciones regionales con más incidencias fueron las regionales 5 y 6 que corresponden a las regiones sur y sureste. En la última barra se puede notar que dice todas, estos es porque se detectó un error particular ejecutado por todas las coordinaciones pero a sugerencia de la dirección se graficó por separado.

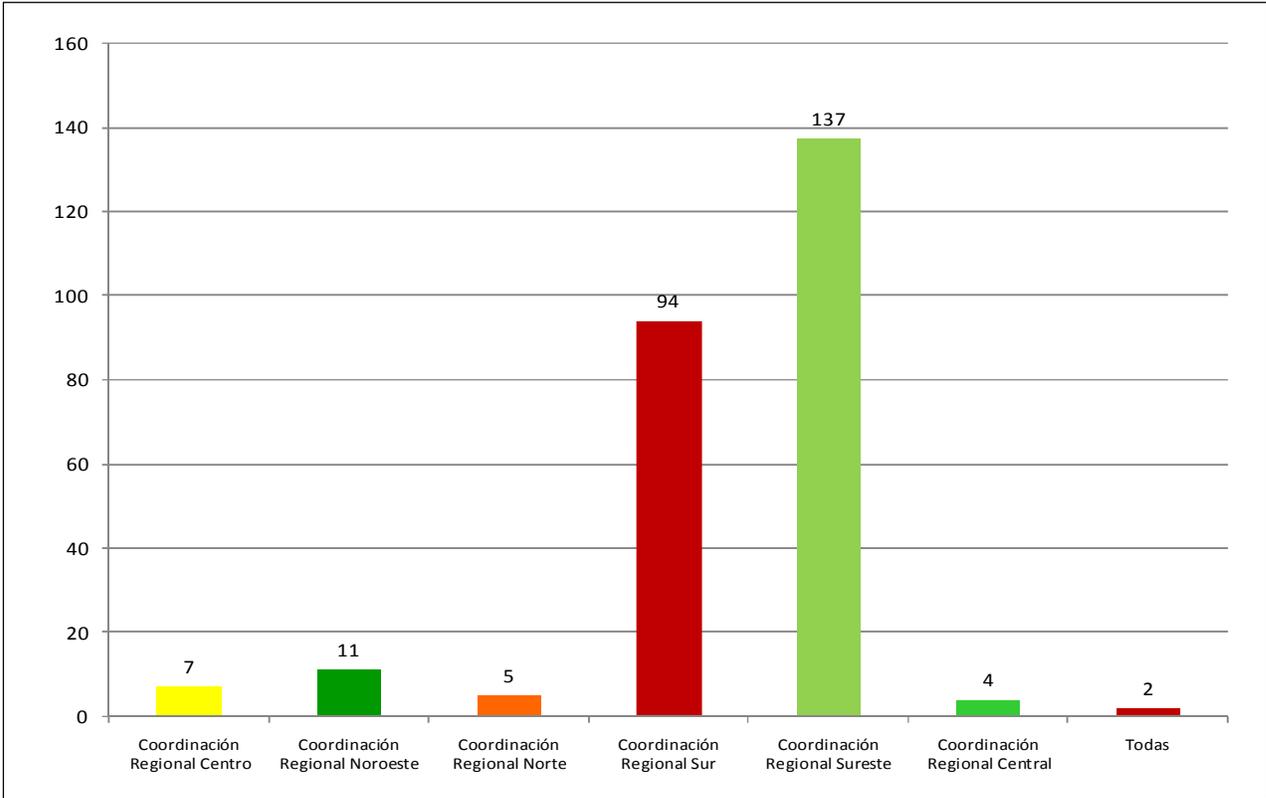


Figura 1: Errores por Coordinación Regional

Por otro lado se puede identificar cuáles fueron las incidencias por región; catalogadas con la ayuda de la coordinación de área operativa, en cada una de las regiones con el objetivo de mostrar al proveedor de servicios bancarios, el tipo de incidencias e identificar mejoras al proceso fiduciario.

En la figura 2, se puede identificar por tipo de incidencia y por coordinación regional para poder ejecutar las mejoras pertinentes.

El objetivo de hacer esta diferenciación es para identificar en que parte del proceso surgen las incidencias, así como en qué área, y así aplicar las correspondientes mejoras al proceso.

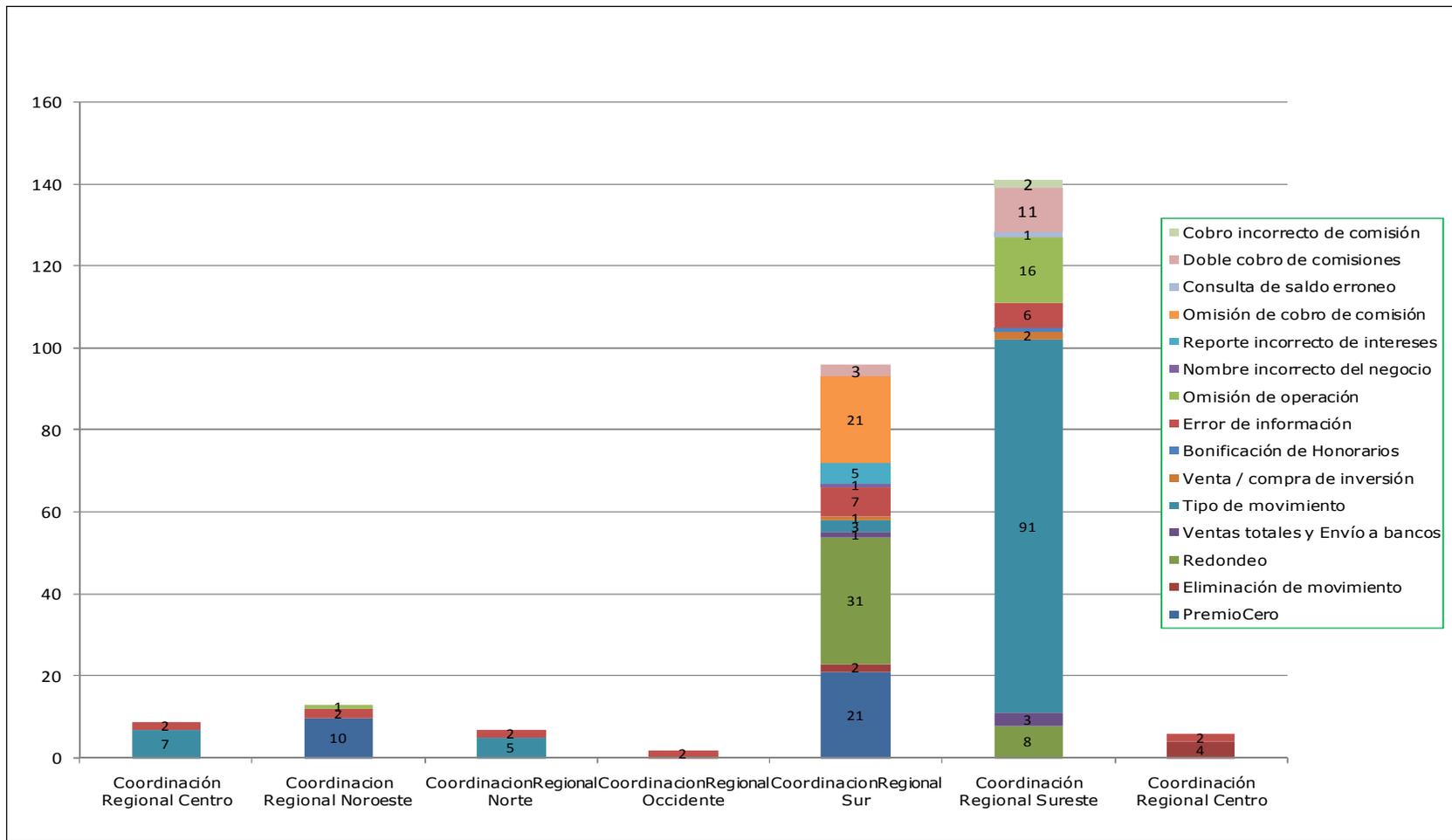


Figura 2. Errores por tipo y por coordinación regional.

I

Para una mejor comprensión de la gráfica, se muestran los valores en la tabla 1, de las incidencias y las regiones involucradas.

Tipo de error	Coordinaciones Regionales							Total
	Coordinación Regional Centro	Coordinación Regional Noroeste	Coordinación Regional Norte	Coordinación Regional Occidente	Coordinación Regional Sur	Coordinación Regional Sureste	Coordinación Regional Centro	
PremioCero		10			21			31
Eliminación de movimiento					2		4	6
Redondeo					31	8		39
Ventas totales y Envío a bancos					1	3		4
Tipo de movimiento	7		5		3	91		106
Venta / compra de inversión					1	2		3
Bonificación de Honorarios						1		1
Error de información	2	2	2	2	7	6	2	23
Omisión de operación		1				16		17
Nombre incorrecto del negocio					1			1
Reporte incorrecto de intereses					5			5
Omisión de cobro de comisión					21			21
Consulta de saldo erroneo						1		1
Doble cobro de comisiones					3	11		14
Cobro incorrecto de comisión						2		2
Total por regional	9	13	7	2	96	141	6	274

Tabla 1. Tabla comparativa de incidencias versus coordinaciones regionales.

Con las incidencias recolectadas se procedió a realizar un diagrama de Pareto (**Figura 3**) donde se presentan las que causan el 80% de los errores del proceso fiduciario. Siguiendo el principio de Pareto, en la figura se puede ver que el 20% de las causas generan el 80% de los errores. Esta herramienta es muy útil para enfocar los esfuerzos de mejora en las principales incidencias para mitigar los riesgos señalados en el inicio de este documento.

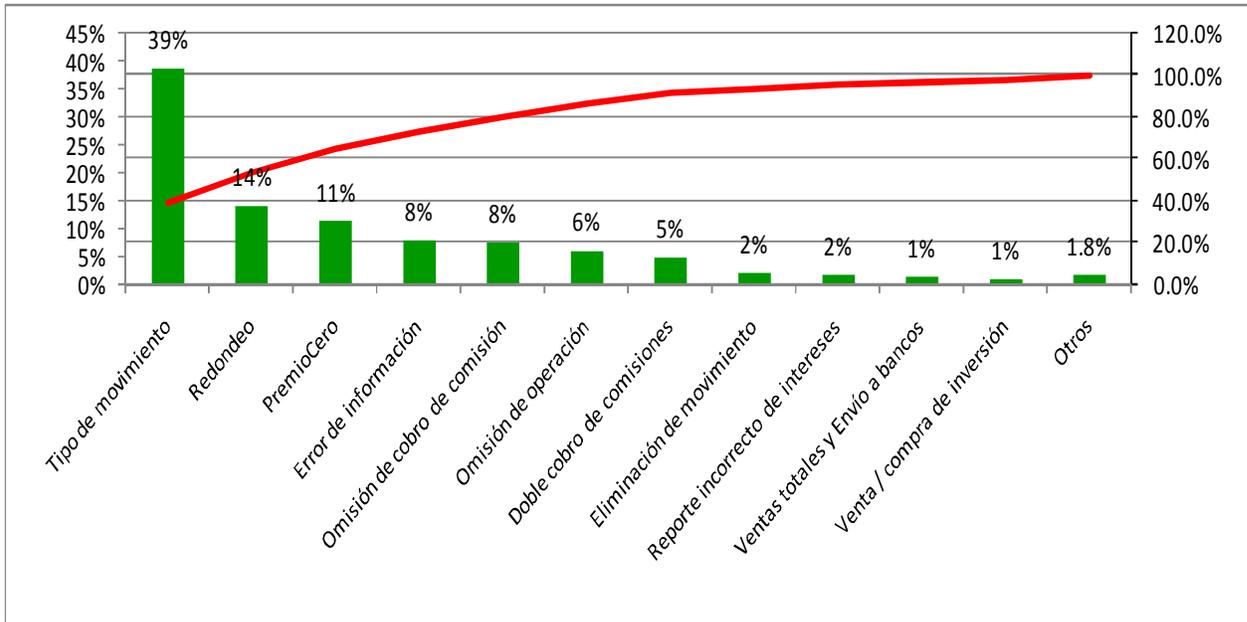


Figura 3. Gráfico de Pareto de las incidencias del proceso fiduciario con el proveedor de servicios bancarios

La tabla 2 muestra las incidencias que generan un poco más del 80% de los errores en el proceso fiduciario.

Tipo de incidencias	Frecuencia relativa
Tipo de movimiento	39%
Redondeo	14%
PremioCero	11%
Error de información	8%
Omisión de cobro de comisión	8%

Tabla 2. Tipo de incidencias en la operación fiduciaria con la Banca Comercial

Conclusiones para el ANS entre el proveedor de servicios bancarios y la institución fiduciaria

Para el seguimiento del ANS se deberán atender las causas que generan el mayor volumen de reprocesos.

Se propone la siguiente mecánica para el seguimiento de incidencias en el proceso fiduciario.

Paso 1

Se recolectarán los datos por parte de la institución financiera, tomando como base los correos electrónicos de los coordinadores operativos para clasificar la información de los reprocesos resultantes de las incidencias con el proveedor de servicios bancarios. Esta acción se recomienda hacer por parte del personal de la institución financiera tomando como plantilla la información mostrada en anteriores páginas.

Paso 2

Como resultado de la implementación del portal de servicios bancarios, se establecerán los niveles mínimos de aceptación de errores de las siguientes causas:

Causa	Nivel mínimo aceptado de errores mensual
Tipo de movimiento	5% del volumen total de errores en las operaciones mensuales, incluyendo el cierre mensual
PremioCero	3% del volumen total de errores en las operaciones mensuales, incluyendo el cierre mensual

A partir de la implementación del portal, se analizarán los posibles riesgos que emanen del nuevo proceso.

Paso 3

Se implementará un tablero donde se muestre el comportamiento de las causas que generan los reprocesos en la institución financiera, en particular se comenzará monitoreando las causas antes planteadas.

Paso 4

En caso de que los niveles mínimos de errores sobrepasen los porcentajes antes contempladas, se ejecutarán las siguientes actividades:

- a. Se convocará una junta extraordinaria a la del cierre mensual, entre las partes operativas involucradas para identificar las causas por las cuales se incrementaron los porcentajes.
- b. Se determinará el origen que generó el incremento de los niveles mínimos y se aplicará el correctivo necesario para evitar el incremento en próximas operaciones.
- c. En caso necesario, se especificarán controles entre ambas partes que les permitan identificar que las acciones implementadas se mantengan en el tiempo.

Estos serían los pasos mínimos requeridos para mantener un servicio de calidad ofrecido por la institución.

Anexo B

Mapas “Como es” del todo el proceso fiduciario, de los niveles 2 al 3

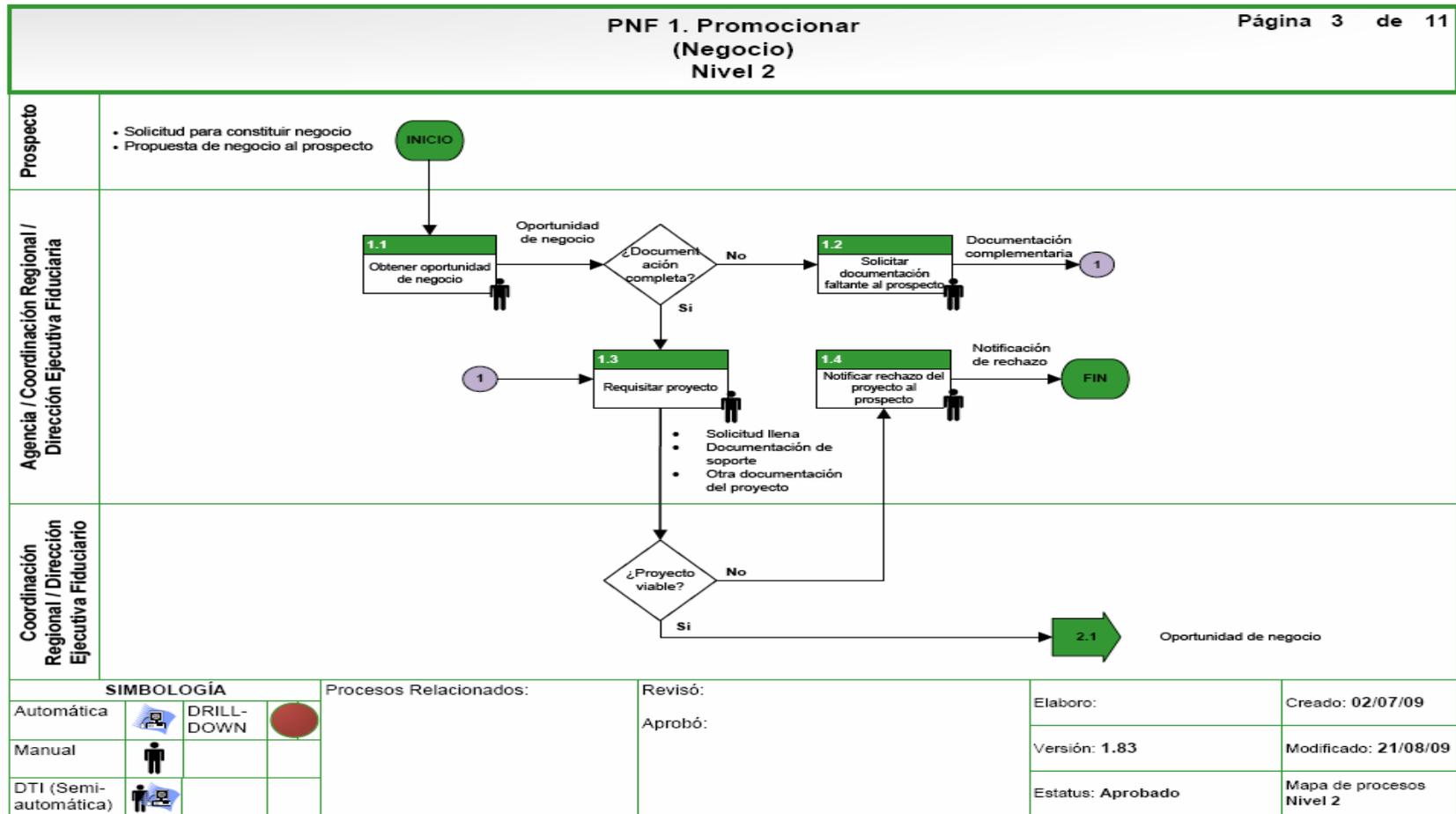


Figura 3.2.3 Mapa nivel 2 del proceso promocionar.
Fuente: Elaboración propia.

PNF 2. Formalizar
(Negocio)
Nivel 2

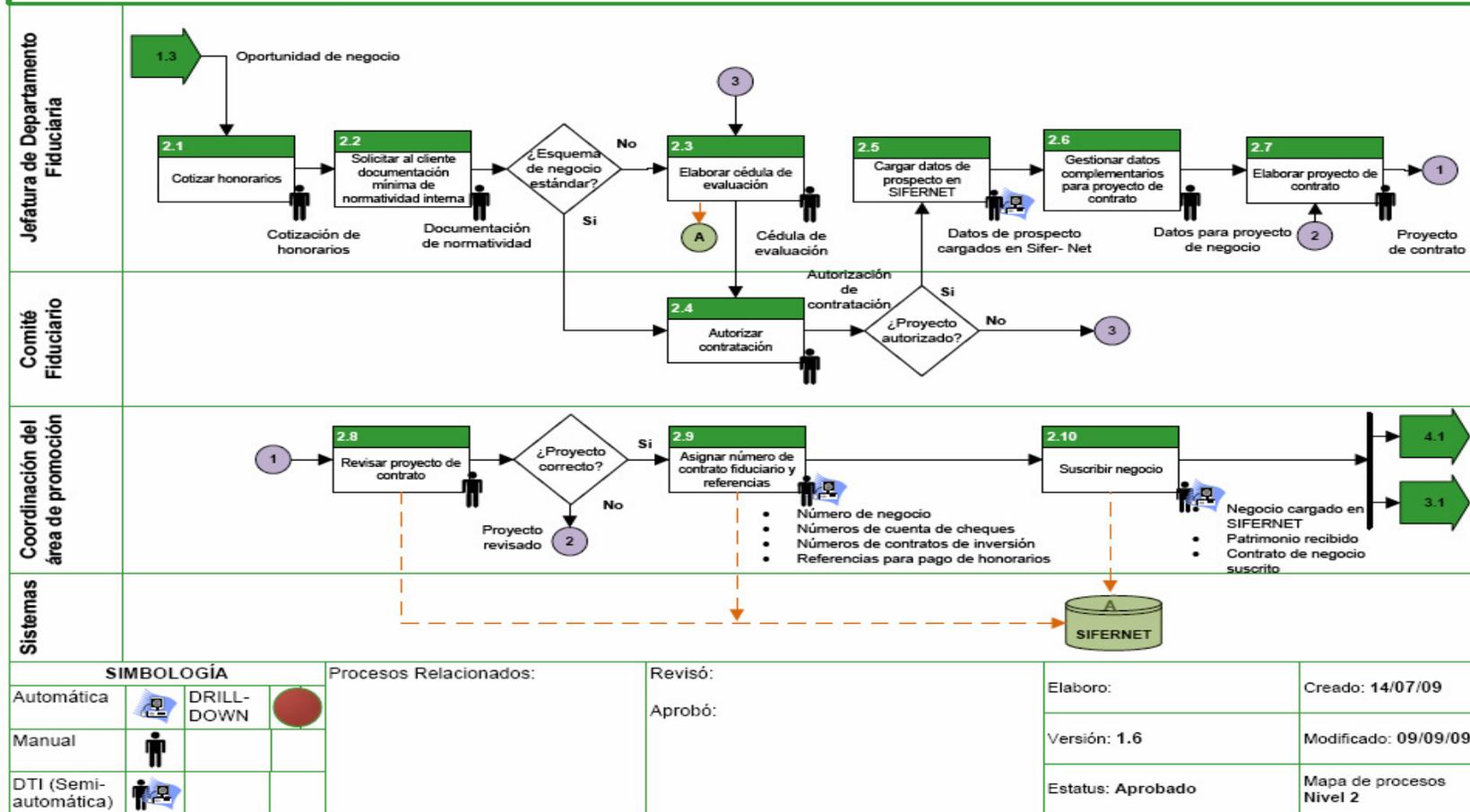
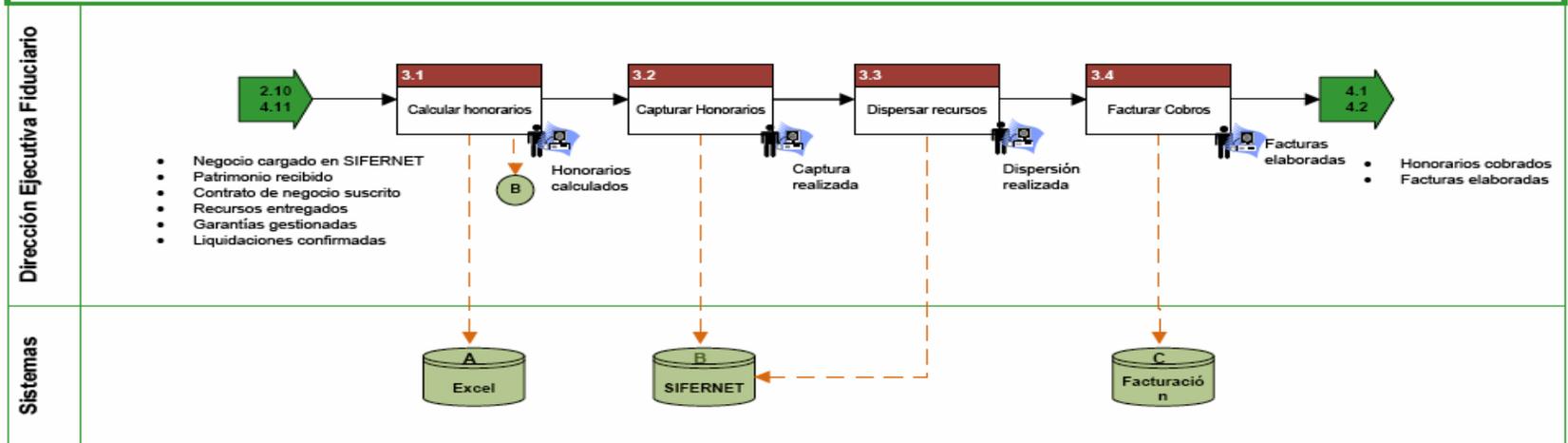


Figura 3.2.4 Mapa nivel 2 del proceso formalizar
Fuente: Elaboración propia.

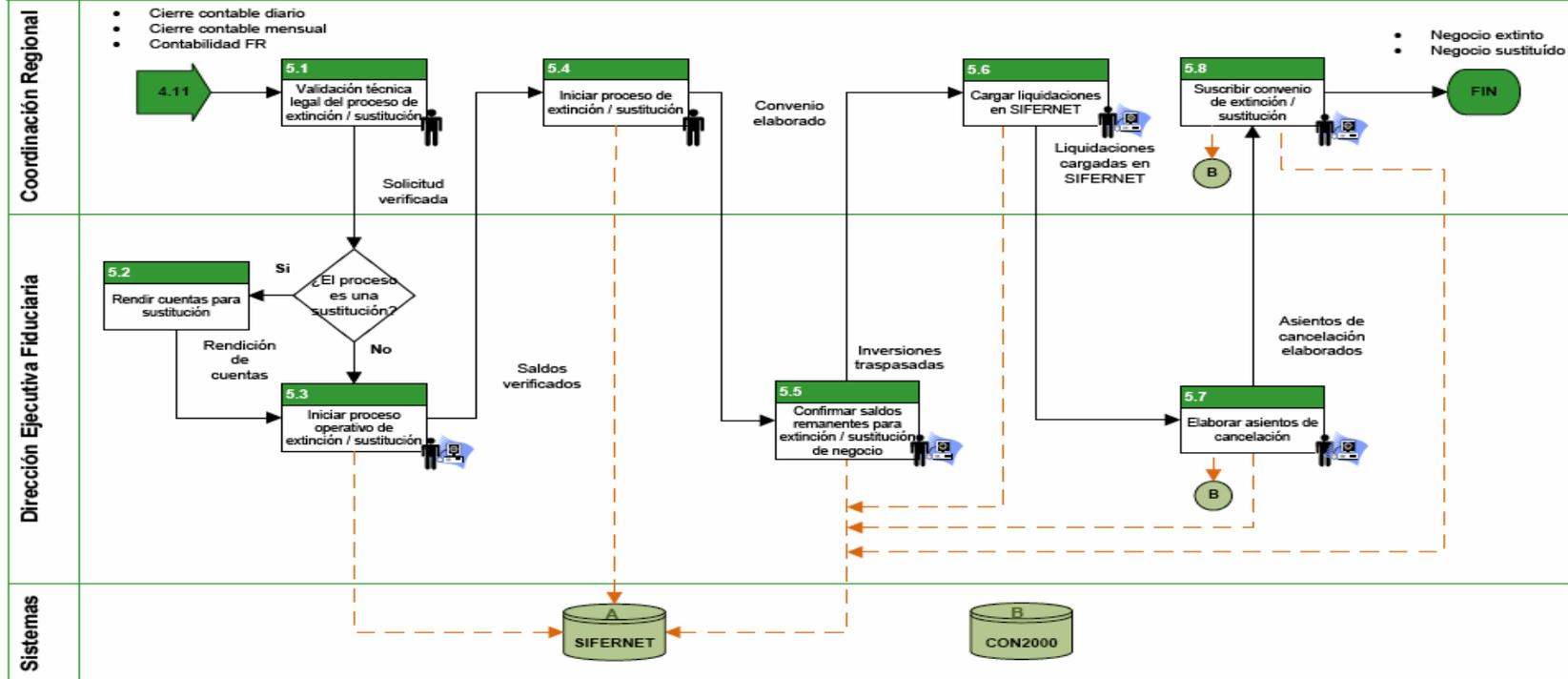
**PNF 3 Cobrar honorarios
(Negocio)
Nivel 2**



SIMBOLOGÍA			Procesos Relacionados:	Revisó:	Elaboro: Luis Cureño Creado: 02/09/09
Automática		DRILL-DOWN			
Manual					
DTI (Semi-automática)					
			Aprobó:	Versión: 1.3	Modificado: 23/09/09
				Estatus: Aprobado	Mapa de procesos Nivel 2

Figura 3.2.5 Mapa nivel 2 del proceso cobro de honorarios
Fuente: Elaboración propia.

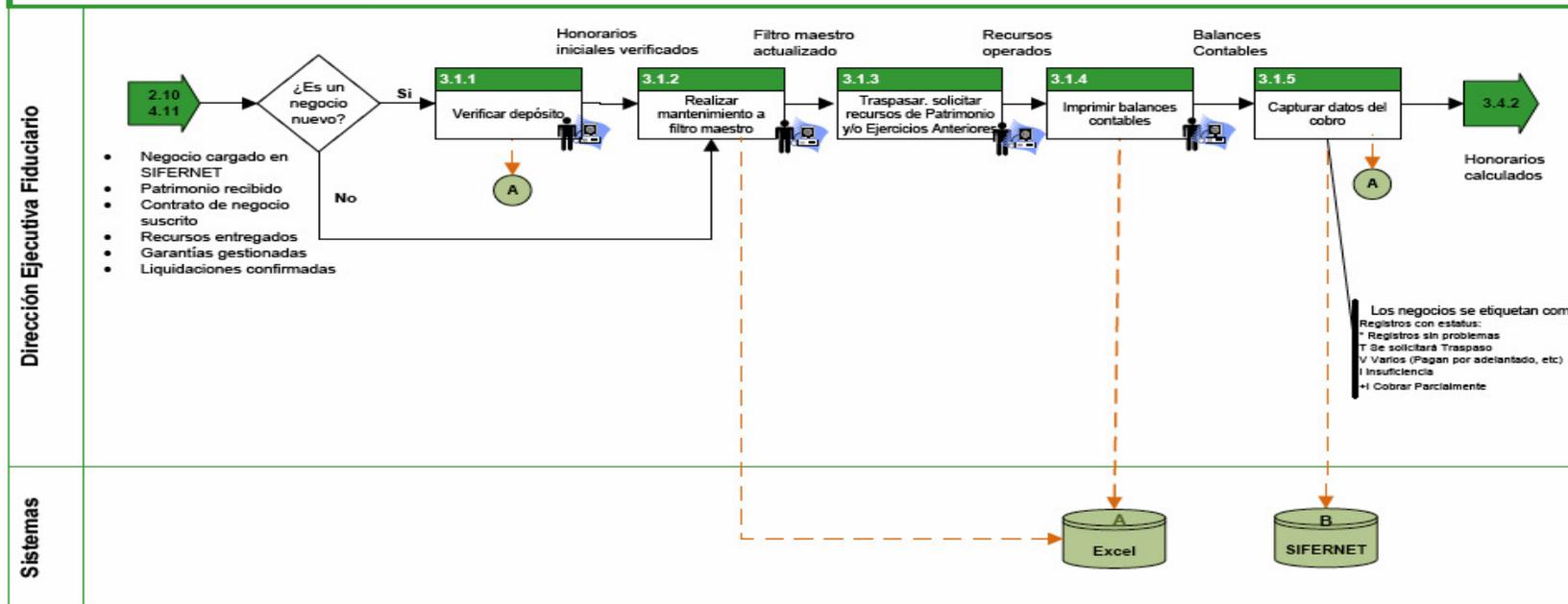
**PNF 5. Extinguir / Sustituir negocio
(Negocio)
Nivel 2**



SIMBOLOGÍA				Procesos Relacionados:	Revisó:	Elaboro:	Creado: 21/07/09			
Automática		DRILL-DOWN						Aprobó:	Versión: 1.3	Modificado: 07/09/09
Manual										
DTI (Semi-automática)										
						Estatus: Aprobado	Mapa de procesos Nivel 3			

Figura 3.2.7 Mapa nivel 2 del proceso cobro de extinguir / sustituir negocios
Fuente: Elaboración propia.

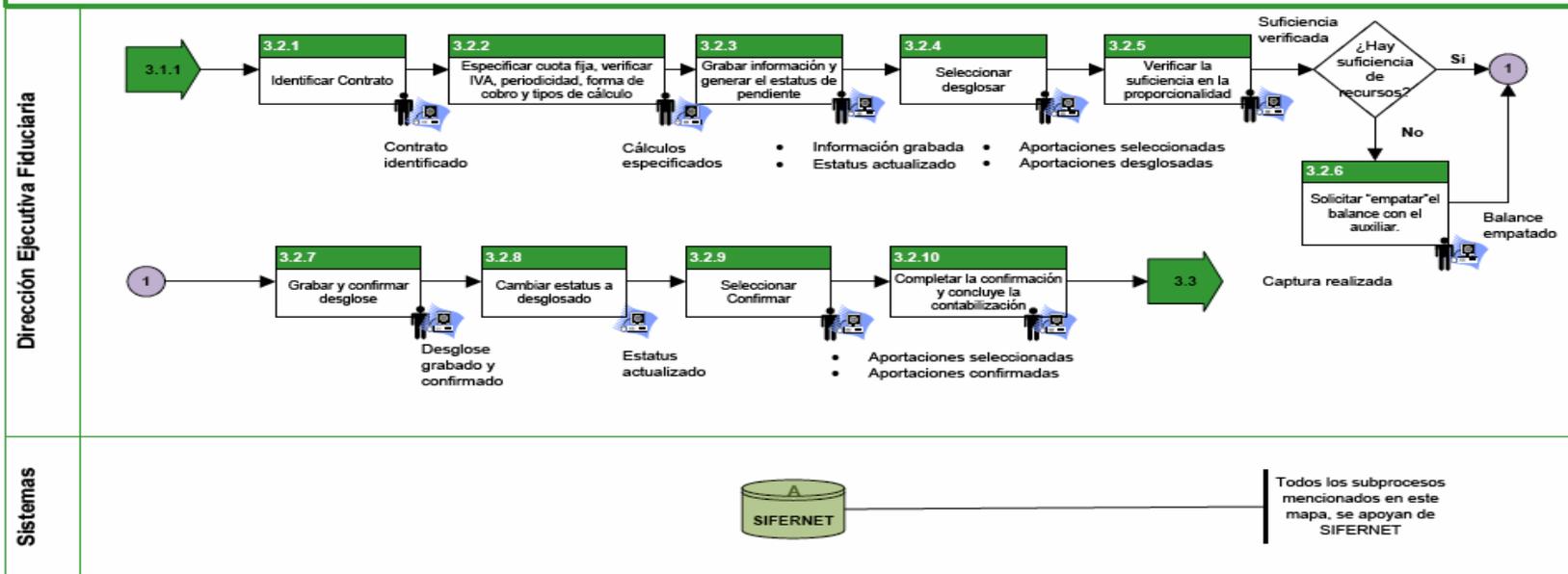
**PNF 3.1 Calcular honorarios
(Negocio)
Nivel 3**



SIMBOLOGÍA			Procesos Relacionados:	Revisó:	Elaboro:	Creado: 02/09/09
Automática		DRILL-DOWN				
Manual						
DTI (Semi-automática)						
			Aprobó:	Versión: 1.3	Modificado: 23/09/09	
				Estatus: Aprobado	Mapa de procesos Nivel 3	

Figura 3.2.8 Mapa nivel 3 del proceso de calcular honorarios
Fuente: Elaboración propia.

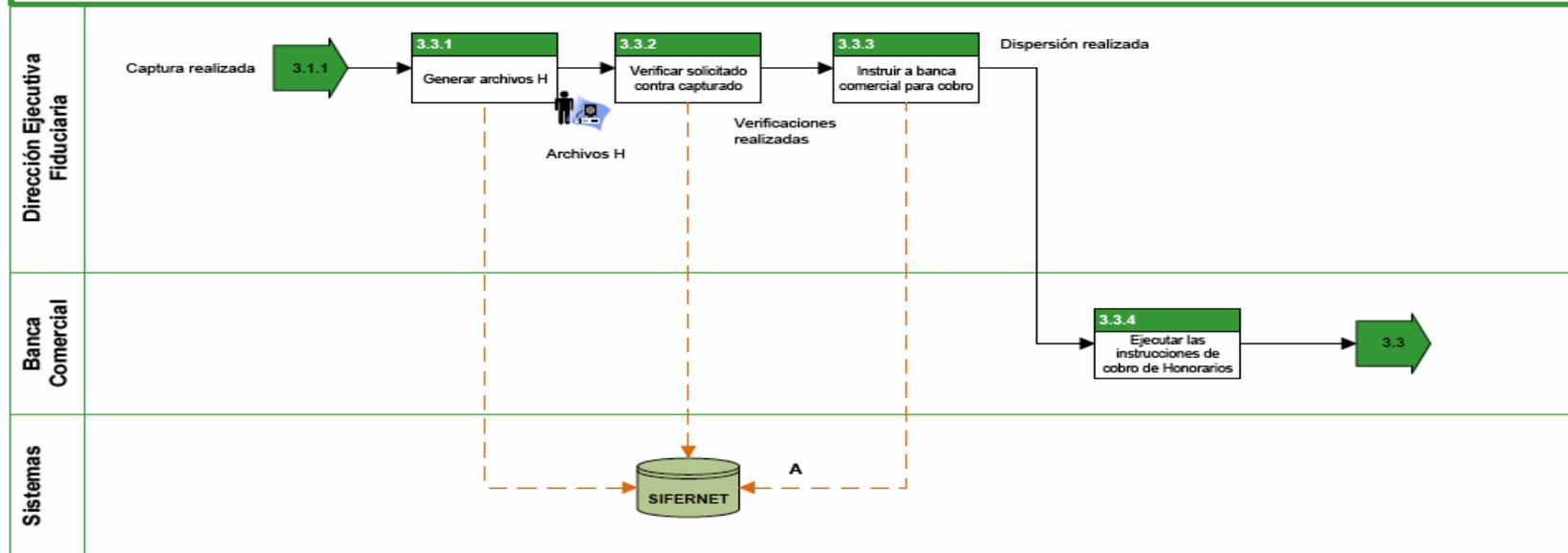
**PNF 3.2 Capturar honorarios
(Negocio)
Nivel 3**



SIMBOLOGÍA				Procesos Relacionados:	Revisó:	Elaboro:	Creado: 02/09/09			
Automática		DRILL-DOWN						Aprobó:	Versión: 1.1	Modificado: 09/09/09
Manual										
DTI (Semi-automática)				Estatus: Aprobado	Mapa de procesos Nivel 2					

Figura 3.2.9 Mapa nivel 3 del proceso de capturar honorarios
Fuente: Elaboración propia

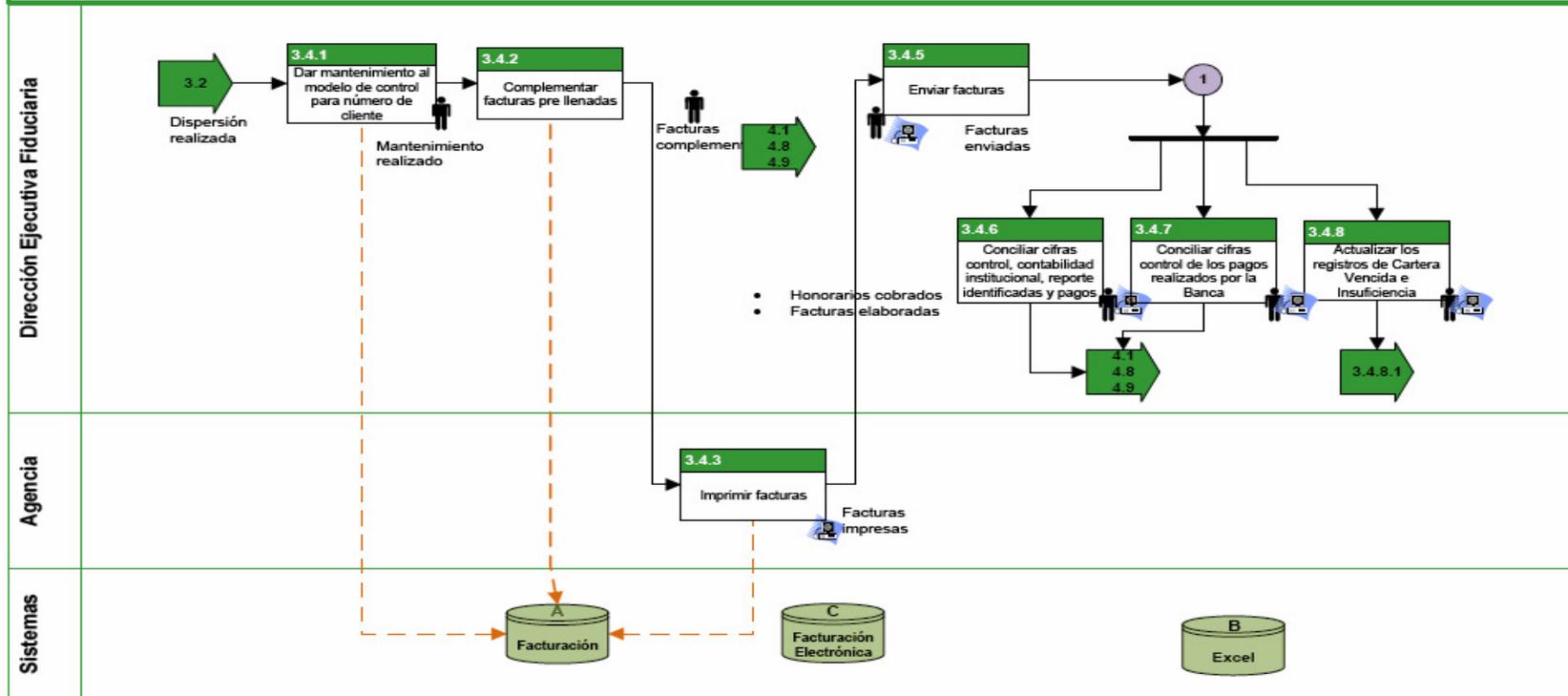
**PNF 3.3 Dispersar recursos
(Negocio)
Nivel 3**



SIMBOLOGÍA				Procesos Relacionados:	Revisó:	Elaboro:	Creado: 23/09/09				
Automática		DRILL-DOWN						Aprobó:	Versión: 1.0	Estatus: Aprobado	Modificado: 23/09/09
Manual											
DTI (Semi-automática)											

**Figura 3.2.10 Mapa nivel 3 del proceso de dispersar recursos.
Fuente: Elaboración propia.**

**PNF 3.4 Facturar servicio
(Negocio)
Nivel 3**



SIMBOLOGÍA				Procesos Relacionados:	Revisó:	Elaboro:	Creado: 02/09/09			
Automática		DRILL-DOWN						Aprobó:	Versión: 1.2	Modificado: 23/09/09
Manual										
DTI (Semi-automática)										
						Estatus: Aprobado	Mapa de procesos Nivel 2			

**Figura 3.2.11 Mapa nivel 3 del proceso de facturar servicio.
Fuente: Elaboración propia**

Anexo C

Análisis de los riesgos mediante la herramienta AMEF.

Riesgo 2

El proyecto de contrato validado por la gerencia jurídica regional, podría no ser acorde con lo autorizado por el comité fiduciario, generando reprocesos.

Entrevistado

Coordinador legal del corporativo.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo

Formalizar

Modo en que falla el proceso fiduciario

No se respetarían los términos y condiciones de los negocios aprobados

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)	Efecto en el proceso fiduciario
<ul style="list-style-type: none">Ajustes a los términos y condiciones del contrato autorizados.	“Re-trabajos” en más de un área para obtener el mismo resultado.

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none">Carga de trabajo.Falta de criterio estandarizado para crear cédulas.	Ocasionalmente en ambos casos.

Controles actuales

Control	Nivel de detección
No hay control para detectar.	Se detecta cuando el jefe de departamento revisa los documentos.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto)

Principal efecto de la falla

Ajustes y retrabajos a la cédula de valuación de prospecto de negocio fiduciario es en este riesgo el principal efecto de ocurrir el riesgo.

Sistemas involucrados

Personas: Falta de seguimiento a las recomendaciones del corporativo por parte de las coordinaciones regionales y la falta de comunicación efectiva entre las áreas involucradas.

Mejoras propuestas de proceso

- Implementación de talleres de actualización
- Una forma de comprobación de conocimiento adquirido en los talleres.

Riesgo 3

Errores en el número de referencia para el cobro de honorarios fiduciarios o en el monto del depósito de la aportación inicial, o pagos iniciales de honorarios por parte del cliente, generando cargas de trabajo en la operación fiduciaria

Entrevistado

Coordinador de operación

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo

Promoción y formalización.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Errores en la asignación de recursos del fideicomiso o mandato.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)	Efecto en el proceso fiduciario
<ul style="list-style-type: none">• Si se realizará el depósito a la financiera, ésta lo reportará y se identifica el origen y la coordinación regional avisa al cliente para recuperar el monto.	Re-trabajos en más de un área para obtener el mismo resultado
<ul style="list-style-type: none">• Si el depósito cae en el fideicomiso, el departamento fiduciario con un oficio se solicita la devolución a la cuenta origen.	Re-trabajos en más de un área para obtener el mismo resultado.
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar al área de fiscal y cuentas por cobrar que dé de baja esa referencia para que las facturas correspondiente puedan ser cezadas por la región en cuestión.	Re-trabajos en más de un área, para obtener el mismo resultado

- En caso de no identificar el depósito y si es para un negocio de garantía, no inicia el negocio. Peligroso para la operación del proceso fiduciario.

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)	Frecuencia
• Mala asignación de la referencia para el cobro de honorarios de estudio y aceptación.	Poco probables

Controles actuales

Control	Nivel de detección
Si hay controles, una macro asigna los números	Siempre se detectan

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).

Principal efecto(s) de la falla

El efecto de suceder este riesgo es el retraso de la suscripción del negocio.

Sistemas involucrados

Sistemas: El sistema fiduciario no tiene ninguna funcionalidad para este proceso.

Método: El proceso es totalmente manual y es una posible causa de los efectos de este riesgo.

Mejoras propuestas de sistemas

- Que el sistema asigne de forma automática el número de referencia para el cobro de honorarios de estudio y aceptación en la proceso de prospectación.

Riesgo 4

Entrega de números de cuentas de cheques e inversión incorrectos por la coordinación regional al cliente, generando cargas de trabajo y descontrol en la identificación de los depósitos realizados por el cliente.

Entrevistado

Coordinador regional.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo.

Formalización.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Depósitos a cuentas incorrectas

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)	Efecto en el proceso fiduciario
<ul style="list-style-type: none">Solicitud del corporativo al proveedor de servicios bancarios para ubicar el depósito y redireccionarlo a la cuenta correcta.	Re-trabajos en más de un área para obtener el mismo resultado.

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none">Error de captura desde el corporativo.	Poco probables.

Controles actuales

Control	Nivel de detección
<ul style="list-style-type: none">Si hay controles, se consulta la cuenta del portal del proveedor de servicios bancarios.	Siempre se detectan.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).

Principal efecto(s) de la falla.

Depósito a cuentas incorrectas.

Sistemas involucrados.

Método: Es manual en la generación de la información de cuentas y número de negocios de los nuevos fideicomisos. Otro punto es que el formato que se maneja está sin protección de escritura y puede ser modificado por error o descuido.

Mejoras propuestas de sistemas

- La información de las cuentas y número de negocios, debería ser generada desde el sistema informático fiduciario.
- La información que se envía a las coordinaciones regionales, deberá ser en formatos de archivo pdf para evitar la modificación de la información.

Riesgo 5

Integración incompleta, pérdida/ extravío/ deterioro/ sustracción de expedientes en las coordinaciones regionales, generando retrasos en la operación fiduciaria y malversación de la información

Entrevistado

Coordinador regional

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo.

Durante toda la vida del negocio, no está identificado en una caja específica.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Reproceso para reintegrar el expediente nuevamente.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)

- Falta de documento original probatorio de una instrucción realizada con anterioridad, solo en el caso de que el cliente se negara a aceptar la copia del documento como prueba.

Efecto en el proceso fiduciario

Peligroso para el proceso fiduciario.

Causa o mecanismo de la Falla Potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)

- Caso fortuito.

Frecuencia

Poco probables.

Controles actuales

Control

- Hay un "check list" del contenido de cada uno de los expedientes.

Nivel de detección

Baja probabilidad de detección.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).

Principal efecto(s) de la falla.

Falta de documento original probatorio de una instrucción realizada con anterioridad, sólo en el caso de que el cliente se negara a aceptar la copia del documento como prueba.

Sistemas involucrados

Lugar de almacenamiento: No contar con un lugar adecuado, seguro y exclusivo para el resguardo de la documentación.

Mejoras propuestas de proceso

- Tener un lugar exclusivo para el almacenamiento de los expedientes.
- Tener las adecuaciones al lugar para evitar el daño, robo y/o extravío de los expedientes.

Mejoras propuestas de sistemas

- La información se pudiera obtener en línea de los sistema del proveedor de servicios bancarios
- Generar el reporte de movimientos para soportar los aprovechamientos.

Riesgo 6

Archivos de aprovechamiento con información incorrecta o incompleta, enviados diariamente por el proveedor de servicios bancarios, generando información errónea del cliente y en la toma de decisiones.

Entrevistado

Coordinadores de operación.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo.

Registro contable de los movimientos.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Reprocesos contables.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)

- Reprocesos manuales.

Efecto en el proceso fiduciario

Retrabajos en más de un área para obtener el mismo resultado.

Causa o mecanismo de la Falla Potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)

- El proveedor de servicios bancarios envía información errónea.

Frecuencia

Moderadas.

Controles actuales

Control

Si hay controles porque se revisa el 100% de los aprovechamientos.

Nivel de detección

Casi seguro hay detección.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).

Principal efecto(s) de la falla.

No se proporcionaría la información veraz al cliente.

Sistemas involucrados .

Método: Alto grado de riesgo en la información proporcionada

Personas: Falta de personal capacitado por parte del proveedor para atender a la institución fiduciaria.

Sistemas: El sistema de correo no es el mejor medio para proporcionar la información.

Mejoras propuestas de proceso

- Ejecutivos calificados por parte del proveedor de servicios bancarios, asignados a cada coordinador de la institución financiera debido al alto volumen de negocios.
- Generar acuerdo de calidad acerca de la información que entrega el proveedor de servicio bancarios

Riesgo 7

La carga de los archivos de aprovechamientos en el sistema fiduciario, podría no hacerse de forma correcta, generando información errónea del cliente y errores en la toma de decisiones

Entrevistado

Coordinadores de operación.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo

Administración y operación.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Recepción de información errónea o faltante por parte del proveedor de servicios bancarios.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)

Registro contable de aportaciones duplicadas.

Retrabajos al revisar nuevamente la información proporcionada por el proveedor de servicios bancarios.

Retrasos en tiempos para procesar la información y aprobación de crédito en las coordinaciones regionales por aportaciones no acreditadas en el sistema fiduciario.

Efecto en el proceso fiduciario

Retrabajos en un área para obtener el mismo resultado en todas las fallas

Causa o mecanismo de la Falla Potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none">La información proporcionada por el proveedor de servicios bancarios es incorrecta.	Muy alta

Controles actuales

Control	Nivel de detección
<ul style="list-style-type: none">Si hay controles pero son manuales ya que se revisa el 100% de la información y se cruza con otra fuente.	Casi seguro hay detección.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).

Principal efecto(s) de la falla.

Retrasos en tiempos para procesar la información y aprobación de crédito en las coordinaciones regionales por aportaciones no acreditadas en el sistema fiduciario.

Sistemas involucrados

Método: Totalmente manual.

Personas: Falta de cuidado y seguimiento a la información del personal del proveedor de servicios bancarios.

Mejoras propuestas de proceso

- Acuerdos de calidad en el servicio.

Mejoras propuestas de sistemas

- Implementación de un portal en internet para ofrecer servicios bancarios a través de este medio y poder bajar información en línea.
- Generar un programa (macro) que valide que el archivo que se manda como "layout" del proveedor de servicios bancarios sea la información correcta de acuerdo a sus bases de datos.

Riesgo 8

Errores de captura en la liquidación realizada tanto por el cliente, como por el jefe de departamento fiduciario regional, generando incumplimiento del contrato e insatisfacción del cliente.

Entrevistado

Coordinador de operación.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo

Administración y operación.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Incumplimiento de las instrucciones del cliente y a los fines del contrato y de oficios de instrucción.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)

- Pagos realizados con instrucciones sin una validación técnica legal contractual.
- Recursos enviados a otros cuenta-habientes del banco donde se realizaron los envíos.

Efecto en el proceso fiduciario

Peligroso en ambos casos para la operación fiduciaria.

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)

- Descuido en la redacción de la instrucción.
- Falta de revisión de las instrucciones del cliente y validación técnica legal y contractual por parte del jefe de departamento.

Frecuencia de la falla

Moderadas.

Muy poco probables.

Controles actuales

Control

Nivel de detección de la falla

- Se manda un correo para la revisión de sus instrucciones a los jefes de departamento. Probabilidad moderada de detección.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto)

Principal efecto(s) de la falla

Pagos realizados con instrucciones incorrectas sería el efecto más crítico ya que se estarían incumpliendo los fines del fideicomiso.

Sistemas involucrados en el efecto de la falla.

Método: Es 90% manual.

Personas: Falta de revisión a los datos de la instrucción (Jefes de Departamento).

Sistemas: No es nada amigable para la operación.

Mejoras propuestas de proceso

- Implementar indicadores de desempeño para medir la eficiencia de la revisión de las instrucciones del cliente.

Mejoras propuestas de sistemas

- Capacitación continua de las mejoras al sistema.
- Manuales del sistema en línea con casos prácticos.
- Adicionar como soporte, el reporte de liquidación del sistema para corroborar la carga de las instrucciones cargadas en el sistema fiduciario de las instrucciones del cliente.

Riesgo 9

Carga incorrecta o incompleta de la información en el sistema, generando retrasos en el proceso de pago de honorarios; así como, errores en el cobro de ellos.

Entrevistado

Coordinador de promoción de cobro de honorarios.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo.

Calcular honorarios.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Cobro incorrecto de honorarios en monto o periodos.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)	Efecto en el proceso fiduciario
<ul style="list-style-type: none">Retrabajos en el cálculo de honorarios.	Defecto menor para la operación, en ésta falla y la siguiente.
<ul style="list-style-type: none">Retrabajos en la verificación de la suficiencia.	
<ul style="list-style-type: none">Tiempo de respuesta para empatar.	Retrabajos en sólo un área para obtener el mismo resultado de las dos últimas fallas.
<ul style="list-style-type: none">Proceso de extinción se alarga.	

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none">Dependencia de los controles externos al sistema fiduciario.	Alto número.

Controles actuales

Control	Nivel de detección
No hay controles, se retrabaja bajo	Casi seguro hay detección

demanda de errores.

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto)

Principal efecto(s) de la falla

No se puede cobrar honorarios es el efecto de suceder el riesgo.

Sistemas involucrados

Método: Manual (actualización de las tablas del auxiliar y la contabilidad).

Sistemas: No hay una actualización automática de las tablas y no hace cálculo de honorario

Mejoras propuestas de sistemas

- Almacenamiento de la información crítica del área en un servidor adicional.
- Crear un "lay out" para la carga masiva de honorarios.
- Mostrar en la misma pantalla de estado de posición financiera el campo del auxiliar de consulta de saldos (intereses).
- Algunos campos se llenan de la misma manera, entonces pre-llenarlos para evitar el error y sólo se cambiaran en las excepciones (17 campos por pre-llenar).
- Deficiencias del sistema al permitir el uso del botón "Atrás" del navegador, campo tipo cálculo y opciones del menú del lado izquierdo, que generan errores contables.
- Especificar el criterio para decimales entre el sistema informático fiduciario y el proveedor de servicios bancarios para evitar problemas de redondeo.

Mejoras propuestas de procesos

- Sólo llevar un registro de la información de la información relevante del negocio.

Riesgo 10

Falta de seguimiento en el proceso de extinción por parte del delegado fiduciario regional, generando falta de oportunidad en la cancelación de los negocios fiduciarios, dentro de la base de datos en el sistema.

Entrevistado

Coordinador operativo.

Descripción del proceso donde ocurre el riesgo

Todo el proceso de extinción de negocio.

Modo en que falla el proceso fiduciario

Que el negocio no se extinga completamente y el proceso no se termina.

Efectos de la falla

Nombre de la(s) falla(s)

- El cliente no reciba el recurso remanente (recurso libre).
- Generación de cobro de honorarios adicionales cuando el negocio ya no debe existir.
- Gastos de operación de la financiera en negocios que ya no existen.
- Horas hombre en la administración de negocios que deberían estar extintos.

Efecto en el proceso fiduciario

Peligroso para la operación fiduciaria por ésta y la siguiente falla.

Defecto menor para las dos últimas fallas.

Causa o mecanismo de la falla potencial

Nombre(s) de la(s) causa(s)	Frecuencia
------------------------------------	-------------------

- | | |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none">Falta de automatización del procedimiento. | Alta. |
|--|-------|

Controles actuales

Control	Nivel de detección
----------------	---------------------------

Si hay porque el delegado fiduciario le da seguimiento vía email.	Detección moderada.
---	---------------------

Análisis del diagrama de Ishikawa (Causa y efecto)

Principal efecto(s) de la falla

El cliente no reciba el recurso remanente (recurso libre).

Sistemas involucrados

Sistemas: El sistema actual no tiene capacidad de administrar la extinción de negocios.

Método: Es manual.

Mejoras propuestas de sistemas

- Madurar el actual sistema fiduciario para el seguimiento de extinción de los negocios. ("Workflow" de extinción de negocios).
- Aprovechar la tecnología existente para el seguimiento de la extinción de los negocios. (Outlook- opción de tareas).

Mejoras propuestas de proceso

- El fiduciario regional tome la coordinación de la extinción de sus negocios
- Establecer una sesión de seguimiento de la extinción de los negocios en curso una vez a la semana.

Anexo D

Planes de implementación para los riesgos detectados en el proceso fiduciario.

Riesgo 2

Nombre del proyecto

Automatización de los modelos de contrato estándar.

Declaración del problema

El proyecto de contrato validado por la Gerencia Jurídica Regional, podría no ser acorde con lo autorizado por el Comité Fiduciario, generando reprocesos.

Impacto al cliente y al negocio

La validación de contratos de negocios fiduciarios puede generar reprocesos para convertir el contrato validado en un material sujeto a modificaciones posteriores que pueden alterar la esencia original del negocio, el cual deberá ser sometido a la autorización por parte del comité fiduciario. Adicional a esto, existe el riesgo potencial de celebrar negocios fiduciarios distintos a los autorizados por el comité.

Objetivo(s) del proyecto

Se deberá automatizar los modelos de contrato de negocios fiduciarios ofreciendo campos mínimos para agilización de la captura reduciendo el margen de error en los datos ingresados al sistema del negocio. También se deberá ofrecer capacitación alineada a los procesos de autorización de la Gerencia Jurídica Regional para ofrecer entradas de calidad al proceso.

Alcance del proyecto

Proceso de formalización de negocios fiduciarios.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Definir modelos estándar de negocio de acuerdo a lo publicado en normateca.

- B. Definir criterios base para modelos de negocio nuevo.
- C. Definir campos mínimos para contratos de nuevo negocio.
- D. Generar propuesta para dispersar datos en el sistema fiduciario y en contratos desde la primera carga de información.
- E. Priorizar la iniciativa dentro de los planes de trabajo del área jurídica y de sistemas.

Responsable: Coordinaciones de promoción y soporte legal.

FASE 2

- F. Generar plan de capacitación de la nueva estrategia para validación de contratos.
- G. Impartir nueva estrategia para validación de contratos.

Nota: se propone el apoyo de las áreas institucionales administrativas para la ejecución de las actividades de capacitación.

Riesgo 3

Nombre del proyecto

Formatos para el pago de honorarios.

Declaración del problema

Errores en el número de referencia para el cobro de honorarios fiduciarios o en el monto del depósito de la aportación inicial, o pagos iniciales de honorarios por parte del cliente, generando cargas de trabajo en la operación fiduciaria.

Impacto al cliente y al negocio

La generación manual de los números de referencia lleva consigo un riesgo de mala captura, implicando la posibilidad de depósitos en cuentas erróneas y confusiones en los conceptos para el cobro de honorarios.

Objetivo(s) del proyecto

Generar esquema de pago de honorarios iniciales (honorarios por estudio y aceptación y el anticipo de administración) en dos pagos con el proveedor de servicios financieros.

Sea el caso:

- En el momento de la firma de contrato por parte del cliente.

Alcance del proyecto

Proceso de cobro de honorarios fiduciarios.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Establecer lineamientos mínimos generales de pago de honorarios.
- B. Generar material de capacitación para el proceso.

Responsable: Coordinador responsable.

FASE 2

- C. Automatización de operaciones del proceso de honorarios.

Riesgo 4

Nombre del proyecto

Carta automática vía sistema fiduciario con números de cuenta y negocio.

Declaración del problema

Entrega de números de cuentas de cheques e inversión incorrectos por la coordinación regional al cliente, generando cargas de trabajo y descontrol en la identificación de los depósitos realizados por el cliente.

Impacto al cliente y al negocio

El otorgamiento erróneo de números de cuenta de cheques e inversión y negocio provoca errores en la asignación de fondos y reprocesos administrativos por correcciones.

Objetivo(s) del proyecto

Eliminar el error de entrega de números de cuenta de cheques e inversión y negocio por medio del diseño de formularios acotados para el ingreso de datos del cliente para así poder generar desde el sistema fiduciario una carta con estos datos y enviarla por este medio al cliente.

Alcance del proyecto

Proceso de formalización de negocios fiduciarios.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Establecer lineamientos para formatos de pago de honorarios.
- B. Acotar datos que el sistema fiduciario deberá recopilar para enviar cartas a clientes.

Responsable: Coordinador de promoción.

FASE 2

- C. Automatización de operaciones del proceso de honorarios

Responsable: Coordinador de promoción de cobro de honorarios.

Riesgo 5

Nombre del proyecto

Resguardo eficiente de documentación de negocio.

Declaración del problema

Integración incompleta, pérdida/ extravío/ deterioro/ sustracción de expedientes en las coordinaciones regionales, generando retrasos en la operación fiduciaria y malversación de la información.

Impacto al cliente y al negocio

Violación al secreto fiduciario, pérdida de información clave para la administración, operación y aclaraciones que podrían llevar a demandas por incumplimiento de contrato y/o violación del secreto fiduciario.

Objetivo(s) del proyecto

Digitalización y almacenamiento en servidores de los documentos a través del desarrollo de una metodología para la organización y almacenamiento de los expedientes en coordinaciones regionales y área corporativa. Estimación de las adecuaciones necesarias para que el lugar de resguardo y control de documentos funcione como bóveda de seguridad en coordinaciones regionales y área corporativa.

Alcance del proyecto

Plan de trabajo institucional para digitalización.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Establecer lineamientos institucionales para el almacenamiento y control de documentación.
- B. Generar un control de documentos y establecer responsabilidades asociadas a estos.

Responsable normativo: Coordinador de promoción.

Responsable operativo: Coordinadores operativos.

FASE 2

- C. Desarrollar proyecto de digitalización.
- D. Bóveda virtual de documentos.

Riesgo 6

Nombre del proyecto

Acuerdo de aseguramiento de calidad de los archivos de aprovechamiento enviados por el proveedor de servicios bancarios.

Declaración del problema

Archivos de aprovechamiento con información incorrecta o incompleta, enviados diariamente por el proveedor de servicios bancarios, generando información errónea del cliente y errores en la toma de decisiones.

Impacto al cliente y al negocio

La revisión de estos archivos provoca que se utilicen recursos humanos en una operación de verificación de calidad de ellos, que tendría que ser asegurada por el proveedor. Dicha actividad ocupa tiempo de los recursos humanos que tienen otras tareas asignadas lo cual implica costos operativos y financieros para la dirección ejecutiva fiduciaria.

Objetivo(s) del proyecto

Se deberán cuantificar los errores generados en esta operación para ligarlo a un acuerdo de nivel de servicio con el proveedor de servicios bancarios y por consecuencia, se deberá modificar el contrato para que se cubran con los costos generados por este error.

Implementación del portal en la internet.

Alcance del proyecto

Proceso de administración y operación de un negocio y su afectación contable.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Cuantificación de errores.
- B. Generación de ANS para presentar a proveedor.

Responsable: Coordinadores operativos, área de sistemas de la institución financiera y de sistemas del proveedor de servicios bancarios.

FASE 2

C. Portal en la internet para aprovechamientos de información.

Responsable: Coordinadores operativos, área de sistemas de la institución financiera y de sistemas del proveedor de servicios bancarios.

Riesgo 7

Nombre del proyecto

ANS para asegurar la correcta entrega de los archivos de aprovechamientos por parte del proveedor de servicios bancarios.

Declaración del Problema

La carga de los archivos de aprovechamientos en el sistema informático fiduciario, podría no hacerse de forma correcta, generando información errónea del cliente y errores en la toma de decisiones.

Impacto al cliente y al negocio

La carga de los archivos de aprovechamiento en el sistema fiduciario provocaría reprocesos principalmente en la generación de la contabilidad.

Objetivo(s) del proyecto

Establecer ANS con el proveedor de servicios bancarios para calificar y cuantificar la penalización por el reproceso de la operación fiduciaria.

Alcance del proyecto

Envío de los archivos de aprovechamientos.

Fases de implementación

FASE 1

- Generación de ANS para presentarlo al proveedor (Anexo A).

FASE 2

- Portal de internet para aprovechamientos de información.

Responsables: Coordinadores de operación, ambas áreas de sistemas de la institución y del proveedor de servicios bancarios.

Riesgo 8

Nombre del proyecto

Niveles de autorización por monto para carga de liquidaciones.

Declaración del Problema

Errores de captura en la liquidación realizada tanto por el cliente, como por el jefe de departamento fiduciario regional, generando incumplimiento del contrato e insatisfacción del cliente.

Impacto al cliente y al negocio

Incumplimiento de las instrucciones del cliente y de los fines del contrato que pudiera originar pérdidas monetarias para el cliente o la institución.

Objetivo(s) del proyecto

Establecer niveles de autorización por monto para carga de liquidaciones.

Alcance del proyecto

Liquidaciones cargadas en el sistema fiduciario de fideicomisos y de mandatos.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Establecer montos de autorización.

Establecer niveles de autorización de acuerdo al nivel jerárquico de la institución y normateca.

- B. Generar lineamientos de nuevo proceso

Responsable: Coordinadores operativos y regionales

FASE 2

C. Publicación de nueva política en la normateca.

Riesgo 9

Nombre del proyecto

Definición de parámetros de ajuste para generación adecuada de archivos "H" para el correcto y oportuno cobro de honorarios.

Declaración del problema

Carga incorrecta o incompleta de la información en el sistema, generando retrasos en el proceso de pago de honorarios; así como, errores en el cobro de honorarios.

Impacto al cliente y al negocio

La carga incorrecta o incompleta de información provoca que no se generen algunos archivos "H" para el cobro de honorarios generando retrabajos para volver a generarlos para su posterior cobro.

Objetivo(s) del proyecto

Identificar los campos obligatorios para la generación correcta de dispersión de recursos, documentar y especificar en requerimiento técnico para posterior implementación en el sistema fiduciario.

Alcance del proyecto

Proceso de entrega de recursos de acuerdo a instrucciones del cliente

Fases de implementación

FASE 1

- A. Identificación de campos obligatorios para la generación correcta dispersión de recursos.
- B. Documentar hallazgos para la generación de propuesta técnica.

Riesgo 10

Nombre del proyecto

Flujo de trabajo para formalización y agilización del proceso de extinción

Declaración del problema

Falta de seguimiento en el proceso de extinción por parte del delegado fiduciario regional, generando falta de oportunidad en la cancelación de los negocios fiduciarios, dentro de la base de datos en el sistema.

Impacto al cliente y al negocio

La extinción de negocios es un proceso que debe hacerse una vez que los fines del contrato han sido cumplidos ya que al no hacerlo a tiempo, existen negocios que se quedan indefinidamente en ese proceso generando intereses y complicando día tras día su extinción definitiva.

Objetivo(s) del proyecto

Formalizar, documentar y difundir el proceso de extinción de negocios para identificar roles y responsabilidades del personal de la dirección ejecutiva fiduciaria y coordinaciones fiduciarias regionales para establecer un flujo de trabajo continuo con apoyo de alertas en el sistema informático fiduciario.

Alcance del proyecto

Proceso de extinción de negocios fiduciarios.

Fases de implementación

FASE 1

- A. Responsabilizar a una sola persona el proceso de extinción de negocio.
- B. Proveer las herramientas.
- C. Documentar el nuevo proceso de extinción.

FASE 2

Publicar nueva política en la normateca de la institución.

Bibliografía

James William Martin, *"Lean Six Sigma for the Office"*. Taylor & Francis Group (2009).

Alfonso Fernández Mañueco, *"Gestión por procesos"*. Junta de Castilla y León (2004).

Matt Barney y Tom McCarty, *"The new Six Sigma"*. Trillas (2003).

Rowland Hayler y Michael Nichols, *"What is Six Sigma Process Management?"*. McGraw-Hill (2005).

William M. Feld, *"Lean Manufacturing: Tools, techniques, and how to use them"*. The St. Lucie Press (2001).

Barba, E., Boix, F., Cuatrecasas, L. *"Seis Sigma. Una iniciativa de calidad total"*. Barcelona 2000. Gestión 2000.

Fernández, M. A. *"El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total"*. ESIC Editorial. (1996).

Heras, M. *"Calidad total en organizaciones de servicios"* ESADE Editorial. (1998).

Lawrence D. Fredendall and Ed Hill. *"Basics of supply chain management"*. McGraw-Hill (2007).

James W. Martin. *"Lean Six Sigma for supply chain management"*. McGraw-Hill (2007).

<http://www.financiararural.gob.mx/OtrosProductos/Fideicomisos/Paginas/InformacionGeneral.aspx>