



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PRÁCTICA PROFESIONAL

**ELABORACIÓN DE PROCESO Y MEJORA CONTINUA DE
ESTADÍSTICAS MENSUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS**

PRESENTADO POR:

11311043 DANIELA DESIREÉ CHIRINOS DE LA TORRE

ASESOR:

ING. UVIL ALBERTO PADILLA BARAHONA.

CAMPUS TEGUCIGALPA, 17 MAYO, 2021

DEDICATORIA

Dedicado a la Familia Chirinos de la Torre.

AGRADECIMIENTO

Se agradece a:

En primer lugar, a nuestro Padre Celestial y a nuestra Madre La Virgen María, por quienes he podido llegar al punto en el cual me encuentro, culminando el último escalón de la universidad, la Práctica Profesional, haberla terminado con éxito y satisfactoriamente.

En segundo lugar, a los ingenieros Edgardo R. Figueroa, Luis F. Bueso y María R. Portillo por la oportunidad brindada de poder realizar mi práctica profesional en Banco Atlántida S.A.

A mis padres por la oportunidad de culminar con mis estudios universitarios con éxitos, por la ayuda, consejos y sobre todo por el apoyo incondicional en todos los momentos de esta larga travesía.

A mis compañeros de trabajo del área de Procesos del Banco, ya que con su ayuda pude adquirir conocimientos acerca de la documentación de los procesos con los cuales cuenta el Banco.

A mis amigos Nicol Rojas María F. Salinas, Miguel Ardón y Valeria Madrid quienes formaron parte de este proceso de la universidad, por el apoyo incondicional, por aguantar cada uno de los problemas, estrés de cada una de las clases.

EPÍGRAFE

Se la luz - Mateo 5:14

En memoria de Norma, Margarita y Mimí Valladares

RESUMEN EJECUTIVO

Cuando vamos creciendo y a lo largo de nuestra carrera universitaria nuestra gran meta es terminar y culminar con éxito nuestros estudios, llegar a saber que solo queda cursar las últimas cuatro o tres clases, sabiendo que una de ellas es la práctica profesional, poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de esos 5-6 años duros, llenos de esfuerzos y dedicaciones, salir al mundo real y conocer lo que realmente es bueno.

El primer día de la práctica profesional comienza conociendo el área en la cual se fue seleccionado, conociendo a los jefes y algunos compañeros de trabajo. La situación actual del país (el COVID-19) ha limitado a las empresas tanto públicas como privadas a que sus empleados no pueden estar asistiendo todos los días a la oficina, así se evitan los contagios dentro de la empresa.

A lo largo de este informe se conocerá como fue la propuesta de mejora en la documentación de las Estadísticas Mensual de Gestión de Procesos las cuales tienen un gran impacto en el área de Procesos, ya que se conoce como los procesos van avanzando en sus diferentes etapas y si está retenido en una etapa tratar de eliminar el cuello de botella y tomar las medidas necesarias para que este avance y termine en firma donde es la última parte y quedar como proceso documentado.

Se propondrán actualizaciones el proceso de Gestión de Procesos de algunos anexos los cuales no se aprecian al momento de leerlos, agregar términos y/o definiciones los cuales ayudarían a robustecerlos y como último agregar un pequeño manual de usuario de como ingresar a la plataforma de Leankit y a poner a los procesos en cada una de sus etapas correspondientes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	Introducción	3
II.	Generalidades de la empresa.....	4
2.1	Descripción de la empresa.....	4
2.2	Misión y Visión de la empresa.....	5
2.2.1	Misión	5
2.2.2	Visión	5
2.3	Descripción del departamento o unidad	6
	Misión del puesto.....	6
	Procesos y funciones en las que participa o bajo responsabilidad	6
III.	Planteamiento del Problema.....	9
3.1	Procedentes del problema.....	9
3.2	Definición del problema	9
3.3	Objetivos del proyecto de mejora	11
3.3.1	Objetivo general.....	11
3.3.2	Objetivos específicos	11
IV.	Marco Teórico.....	12
V.	Metodología.....	15
5.1	Variables de investigación	15
5.1.1	Variables independientes.....	15
5.1.2	Variables Dependientes.....	15
5.2	Técnicas e instrumentos aplicados.....	15
5.2.1	Herramientas.....	15
5.3	Materiales.....	15

5.4	Metodología.....	15
5.5	Cronograma de actividades	16
VI.	Desarrollo	17
6.1	Resultados y análisis.....	17
6.2	Elaboración de manual de procedimiento	27
6.2.1	Manual de Procedimientos	28
VII.	Conclusiones	35
VIII.	Recomendaciones	36
	Bibliografía	37
	Anexos	39
	Anexo N°1	39
	Anexo N°2.....	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Logo Banco Atlántida.....	4
Ilustración 2	Simbología en Diagrama de Flujo	12
Ilustración 3	Diagrama de Flujo	13
Ilustración 4	Diagrama de Actividades	16
Ilustración 5	Tarjetas en Leankit.....	17
Ilustración 6	Reporte Card Lane History	18
Ilustración 7	Reporte Assigned Users.....	19
Ilustración 8	Reporte Distribution.....	19
Ilustración 9	Ejemplo Tablas Dinámicas.....	20
Ilustración 10	Ejemplo de Gráficos de Tablas Dinámicas	20
Ilustración 11	Presentación a Gerente General de Estadísticas	21
Ilustración 12	Solicitudes desde 1 Enero hasta 31 de Diciembre 2020	21
Ilustración 13	Productividad Mensual Año 2020	22
Ilustración 14	Comparativo Tiempo Promedio por Etapa Noviembre-Diciembre 2020 .	22
Ilustración 15	Tiempo Promedio por Etapa "En Cola" y "Levantamiento"	22
Ilustración 16	Tiempo Promedio Etapa "On Hold"	23
Ilustración 17	Tiempo Promedio Procesos Finalizados Diciembre 2020	23

Ilustración 18 Comparativo de Estatus de Requerimientos Acumulados Noviembre-Diciembre 2020	23
Ilustración 19 Procesos Asignados por Ejecutivo	24
Ilustración 20 Resumen Estatus % Acumulado Requerimientos Diciembre 2020.....	24
Ilustración 21 Estadísticas Presentados de Gerente a Vicepresidencia	25
Ilustración 22 Productividad por Ejecutivo Diciembre 2020	25
Ilustración 23 Productividad Acumulada por Ejecutivo	26
Ilustración 24 Tiempo Promedio Procesos Finalizados por Ejecutivo Diciembre 2020...	26
Ilustración 25 Plantilla de Flujo del Banco	29
Ilustración 26 Flujo de Proceso	32
Ilustración 27 Entrada a Leankit.....	33
Ilustración 28 Crear un nuevo Board (Tarea).....	33
Ilustración 29 Creación de nueva tarea.....	34
Ilustración 30 Lista de tarjetas creadas con los nombres de los procesos.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procesos y Funciones de Puesto de Trabajo	6
---	---

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Página 1 de Flujo	48
Anexos 2 Página 2 de Flujo	49
Anexos 3 Página 3 de Flujo	50

LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO

CDP: Certificado de Depósito a Plazo.

CNBS: Comisión Nacional de Banca y Seguros.

HND: Honduras.

ISO: Organismo Internacional de Estandarización.

NI: Norma Internacional.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

TD: Tarjeta de Débito.

Fitch Ratings: (Factores Claves de Calificación). Las calificaciones de Banco Atlántida S.A. (Atlántida) se derivan de su calidad crediticia intrínseca, reflejada en su calificación de viabilidad (Banco Atlántida, Fitch Ratings; Informe de Clasificación, 2017).

Grado de inversión A+: Información cuantitativa y cualitativa, considerando indicadores macroeconómicos y financieros de la empresa. La calificación "A+" significa: Bajo riesgo de crédito o fuerte capacidad de pago (León, Agosto 2013).

Pin: Código alfa o numérico que identifica a un tarjetahabiente en una solicitud de autorización originada en una terminal de ATM.

Proceso To Be: Herramienta de gestión que ayuda en la descripción y la mejora de los procesos internos de la organización (Banco Atlántida S.A., s.f.).

Product Backlog: Listado de todas las tareas que se pretenden hacer durante el desarrollo de un proyecto (Banco Atlántida S.A., s.f.).

Sprint en desarrollo: Intervalo prefijado durante el cual se crea un incremento de producto (Banco Atlántida S.A., s.f.).

Sprint Goals: Meta establecida que puede lograrse mediante la implementación de un Product Backlog (Banco Atlántida S.A., s.f.).

Summa Magazine: Principal grupo editorial de revistas en América Central el Caribe en el sector de negocios (Summa Media Group, 2019).

Road Map: Herramienta para trazar el camino por el cual se llega del estado actual al estado futuro (Banco Atlántida S.A., s.f.).

Tokens: Dispositivo de uso personal e intransferible que sirve de autenticación en el momento de ingresar a la zona transaccional para reforzar la seguridad de sus transacciones. Genera una clave aleatoria e irrepitable de 6 dígitos, que cambia cada 60 segundos (Banco Atlántida, Banco Atlántida, s.f.).

I. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Industrial y de Sistemas con orientación en Calidad en UNITEC se presentará el análisis y la identificación de las oportunidades de mejora en los procesos documentados en el sector bancario, Banco Atlántida S.A. así como la propuesta de la documentación de la Gestión Mensual de Estadística de Procesos.

Al ser un proceso del cual no se cuenta documentación de los pasos que se deben de seguir al momento de realizar las estadísticas mensuales de los procesos, se presenta la gran oportunidad de mejora y de implementación en el área, y teniendo las herramientas necesarias y los recursos vitales, se puede proponer la mejora y la documentación de este.

En la práctica profesional realizada en los tres meses que corresponde, se llevó a cabo el levantamiento del proceso "Recepción, Custodia y Distribución de Tokens, Pines y Tarjetas de Débito", el cual era analizar el proceso y determinar si en este se podía agregar el proceso de custodiar el Papel Foliado de CDP, el cual poseía las características necesarias para poder ser incluido y llamar al proceso "Recepción, Custodia y Distribución de Tokens, Pines, Tarjetas de Débito y Papel Foliado para CDP en Agencia", el proceso se presentará en los anexos ya que este proceso no se culminó en el tiempo de la práctica profesional.

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Ilustración 1 Logo Banco Atlántida

Fuente: (Banco Atlántida, Banco Atlántida, s.f.)

Banco Atlántida es sinónimo de confianza y cercanía. Atendemos a consumidores individuales, pymes y grandes corporaciones a través de una variedad de productos y servicios financieros y una plataforma robusta de banca electrónica multicanal, construyendo además una sólida relación con una extensa y prestigiosa red de bancos corresponsales a nivel internacional asegurando así las transacciones de nuestros clientes en el mundo entero.

Actualmente, somos el único banco en Honduras con cobertura nacional, con amplia participación de mercado y con una posición relevante en el segmento corporativo contando con una red que incluye 188 agencias, 24 autobancos y más de 900 Agentes Atlántida, los cuales tienen presencia en los 18 departamentos del territorio hondureño. Así mismo, fomentamos la inclusión financiera a través de los Agentes Atlántida, siendo los primeros en Centro América en ofrecer este novedoso servicio en beneficio de nuestras comunidades con puntos de servicio en zonas desatendidas por demás instituciones bancarias.

Por 5 años consecutivos hemos sido nombrados la institución financiera #1 en la mente del consumidor hondureño según el estudio de investigación de mercado anual publicado por las reconocidas revistas Estrategia & Negocios y Summa Magazine. Además, contamos con calificación de riesgos grado de inversión A+ (hnd) otorgada por Fitch Ratings (Banco Atlántida, Banco Atlántida, s.f.).

Somos una institución bancaria con sólida trayectoria regional, fundada en Honduras el 10 de febrero de 1913. Iniciamos operaciones en la ciudad de La Ceiba y en agosto del mismo año, el Estado de Honduras, nos acreditó como la primera institución autorizada para la emisión oficial de billetes en Honduras por 37 años.

A finales de 1914, iniciamos nuestro proceso de expansión en todo el territorio hondureño con la apertura de sucursales en las principales ciudades del país. En 1950, Banco Atlántida se transforma y comienza una nueva era, enfocado en la innovación y diversificación de servicios. Es entonces cuando se propone el objetivo de crear la mayor red bancaria de Honduras y ser la institución pionera en tecnología financiera y servicios fiduciarios. (Banco Atlántida, Banco Atlántida, s.f.)

2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 MISIÓN

Somos un sólido Grupo Financiero que genera confianza, ofreciendo un portafolio de servicios completo con calidad e integridad a los diversos segmentos en el país y la región (Banco Atlántida S.A., s.f.)

2.2.2 VISIÓN

Ser el mejor Grupo Financiero en la región que responda a la confianza depositada por sus clientes con eficiencia, agilidad e innovación de sus servicios, con personal profesional experto y comprometido (Banco Atlántida S.A., s.f.).

2.3 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD

Área: Gerencia Gestión de Procesos y Mejora Continua.

Cargo: Analista Gestión de Procesos.

MISIÓN DEL PUESTO

Documentar los requerimientos de mejora de procesos propuestas por las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de apoyarles en la definición y documentación de flujos de trabajo y procedimientos que permitan materializar dichas mejoras de forma eficiente.

Brindar acompañamiento en la implementación del proceso To Be a través de capacitación, validación y reforzamiento de usuarios en campo.

PROCESOS Y FUNCIONES EN LAS QUE PARTICIPA O BAJO RESPONSABILIDAD

Tabla 1 Procesos y Funciones de Puesto de Trabajo

ACTIVIDADES	TAREAS
Gestión por Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Estructurar la secuencia lógica de pasos para la ejecución de los procesos, exponiendo de forma clara y precisa las actividades, responsables, recursos, proveedores, insumos, salidas, clientes, controles e indicadores de gestión asegurando las normativas y políticas del Banco.• Elaborar los flujos de proceso, procedimientos, manuales de usuario, instructivos, formularios, acuerdos de servicios, matrices de riesgo y cualquier otro documento necesario para la adecuada gestión documental de los procesos de la organización.• Identificar y reportar oportunidades de innovación o mejora de procesos.• Investigar e implementar las mejores prácticas para los procesos en el alcance de los procedimientos.
Implementación de Procesos	

	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar visitas de campo periódicas para validar y reforzar la ejecución adecuada de los procesos To Be implementados. • Coordinar en conjunto con Universidad Atlántida las capacitaciones relacionadas con el diseño y modificación de procesos para brindarlas a los usuarios finales exponiendo de forma clara y precisa las actividades.
<p>Desarrollo de Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los procesos conforme a las nuevas soluciones tecnológicas desarrolladas. • Participar en el grupo de proyecto y/o desarrollo de sistemas para asegurar que las soluciones establecidas aporten valor al negocio. • Participar en el grupo de proyecto y/o desarrollo de sistemas para garantizar que exista un product Backlog y participa activamente en su definición. • Participar en el grupo de proyecto y/o desarrollo de sistemas para definir los sprint goals para el desarrollo de la mejora continua. • Participar en la demostración y explicación de los elementos del Product Backlog, retroalimentando su estatus. • Participar en la estimación de los proyectos y sprints de desarrollo (road map) para las soluciones tecnológicas. • Participar en la ejecución de pruebas integrales y certificación de las soluciones tecnológicas desarrolladas.
<p>Gestión de Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fungir como gestor de riesgo aplicando los conocimientos de la normativa pertinente con el fin de

	identificar y reportar los riesgos potenciales del Banco.
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Realizar otras funciones afines al puesto asignadas por su jefe inmediato.

Fuente: (Banco Atlántida S.A., s.f.)

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 PROCEDENTES DEL PROBLEMA

Mensualmente cada analista gestión de procesos, llevan a cabo la documentación de procesos asignados, los cuales son procesos que se realizan a lo largo de las áreas administrativas, contables, etc, de Banco Atlántida S.A., para tener procesos documentados y también actualizados, ya que una buena práctica para cada área y empresa es la mejora continua y actualización de los procesos.

Las estadísticas mensuales de gestión de procesos, es un proceso el cual en estos momentos no se encuentra documentado en el área, sin embargo, es un proceso que se lleva a cabo mensualmente, para conocer como ha sido el progreso de cada uno de los procesos, quien ejecuta el proceso incluso en qué etapa se encuentra, si este proceso se encuentra en On Hold/Retenido tomar las medidas necesarias, tratando de eliminar ese cuello de botella y así hacer que este proceso salga de esta etapa, avance, pueda culminar, y ser un proceso documentado y entregado al área para la cual se documentó.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La documentación de procesos de "Estadísticas Mensual de Gestión de Procesos", no se encuentra documentada en el área de procesos, los ingenieros encargados de este procesos, son los únicos que conocen como se realiza, y a lo largo de los meses este se ha ido mejorando y actualizando, sin embargo no hay nada escrito ni documentado del proceso, lo cual tiene la desventaja de que si uno de los responsables tiende a faltar o si se desea incluir a un tercero, estos no tendrían conocimiento previo del proceso completo.

La estadística mensual de gestión de procesos, consiste en estimar el porcentaje de procesos que se documentan en el área a lo largo de un mes, conocer quién de los analistas de procesos termina de documentar un proceso en un mes y quien no ha rendido porcentualmente hablando, sin embargo no porque un analista se encuentre en último lugar significa que no es rentable, sino que los procesos llegan a estar en estado de "On Hold/Retenido" porque un documento no se ha firmado o la solicitud de otro documento su proceso lleva varios días incluso meses.

Las estadísticas mensuales de procesos son presentadas al gerente de área quien las analiza y toma medidas para los procesos retenidos o en espera, como solicitar colaboración con las áreas a las cuales se está documentando el proceso. Las mismas estadísticas son presentadas a la junta directiva de área para dar a conocer el rendimiento mensual de los procesos documentados.

La ausencia de un manual de procedimiento de estas estadísticas limita a los conocimientos de como estimarlas a los demás integrantes del área de procesos, incluso al momento de integrar a un nuevo miembro, este deberá aprender con una explicación únicamente con lo que los ingenieros encargados puedan brindar, sin tener una lectura previa de lo que consisten.

3.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar y proponer proyecto de mejora, para el área de Gerencia de Gestión de Procesos y Mejora Continua en Banco Atlántida S.A. aplicando conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas, en los tres meses que comprende la realización de práctica profesional.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Proponer documentar proceso "Estadísticas Mensuales de Gestión de Procesos" en el área de Gerencia Gestión de Procesos y Mejora Continua en Banco Atlántida S.A., para posteriormente ser evaluado por gerencia del área de Procesos a partir del mes de abril del 2021.
2. Realizar manual de procedimientos y manual de usuario para el proceso "Estadísticas Mensuales de Gestión de Procesos", con referencia a la norma ISO 9001-2015 Sistemas de gestión de la calidad, durante los meses de enero-marzo del 2021.
3. Evaluar y proponer mejoras al proceso "Gestión de Procesos" agregando términos y/o definiciones, mejoras en sus anexos y agregando manual de usuario al entrar en plataforma Leankit, en el periodo de enero-marzo de 2021.

IV. MARCO TEÓRICO

Los manuales son medios valiosos para la comunicación y sirven para registrar y transmitir información respecto a la organización y al funcionamiento de la dependencia, es decir, este manual contiene en forma ordenada y sistemática la información. Un manual de procedimientos es un instrumento de apoyo que agrupa procedimientos y pasos específicos para describir en una secuencia lógica las distintas actividades que se componen cada uno de los procedimientos que integran una organización, incluso un proceso (Mayor, 2014).

Para desarrollar un procedimiento no se debe de limitar solo a describir cómo se hace sino aprovechar el momento para poder realizar el análisis de cómo se realizan los procedimientos, siguiendo una secuencia lógica y cronológica y tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde inicia? ¿Dónde termina? (Higalgo, 2016).

Los diagramas de flujo son el método más extendido, explicativo y popular para realizar el diseño gráfico de un proceso, es un diagrama simple y versátil, tiene como principal objetivo facilitar la comunicación entre las personas que lo crean y lo leen, estos diagramas pueden representar un funcionamiento o proceso actual como un proceso nuevo (Ramonet, 2013).

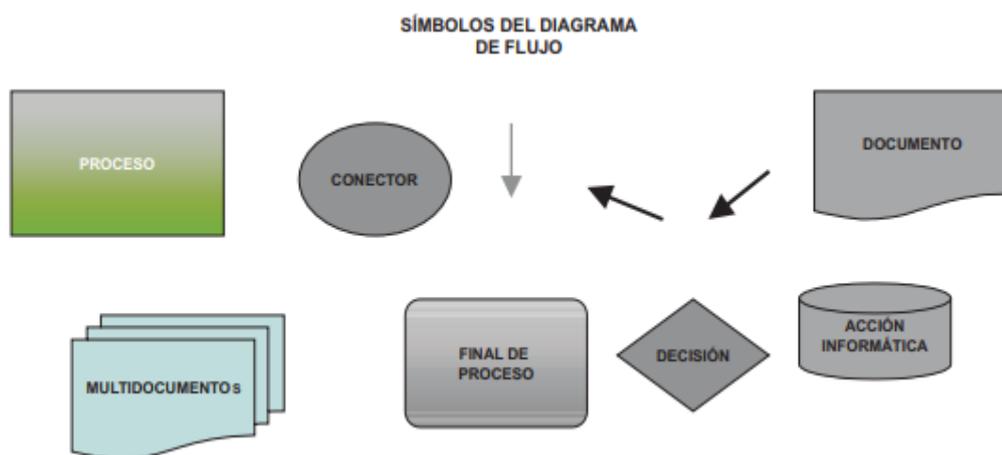


Ilustración 2 Simbología en Diagrama de Flujo

Fuente: (Madróñero, 2003)

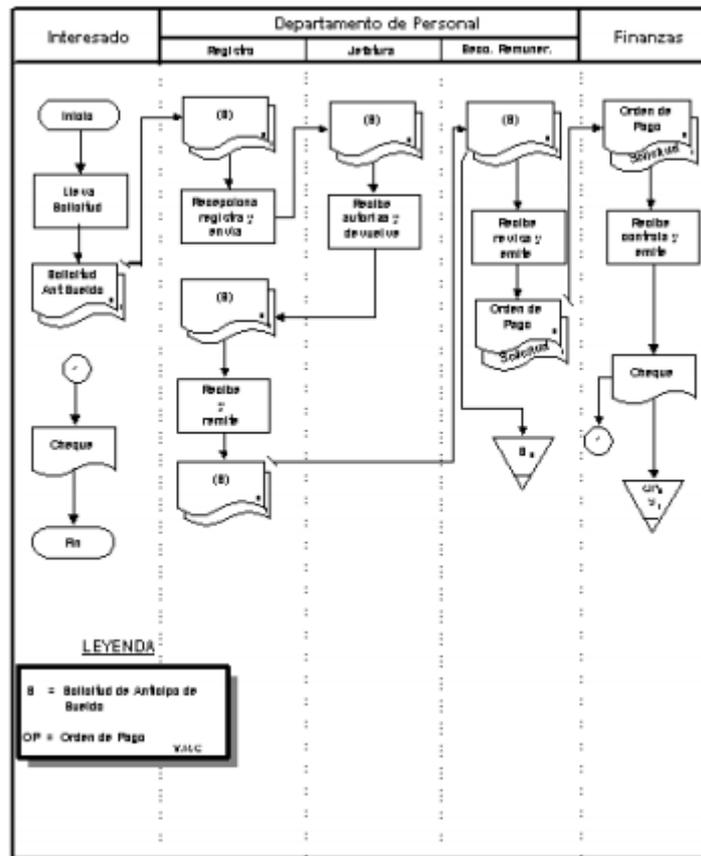


Ilustración 3 Diagrama de Flujo

Fuente: (Mideplan, 2009)

Visio es un software que pertenece al paquete de Microsoft, la cual es una herramienta de dibujo, en el cual se pueden realizar diagramas de flujos de procesos, planos de plantas, planos de construcción, modelado de procesos de negocios, mapas 3D y muchas cosas más. Visio se creó en la década de 1990 como un producto de Shapeware Corp., y en el año de 2000 Microsoft adquirió este elemento, pero este programa se ha vendido de forma independiente, eso quiere decir que no viene incluido en el paquete que normalmente un usuario compraría (Microsoft, 2021).

Las normas ISO son el conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa, en sus distintos ámbitos, las cuales son establecidas por la Organismo Internacional de Estandarización y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización.

Las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios en las empresas y/u organizaciones con el objetivo de reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productores y servicios, han sido adoptadas por muchos países por una necesidad de homogeneizar las características y los parámetros de calidad (*ISO, Blog Calidad y Excelencia, 2015*).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. La Norma Internacional (NI) emplea el enfoque a procesos que incorporan el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos (*ISO, ISO 9001-2015, 2015*).

V. METODOLOGÍA

5.1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

5.1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

1. Documentación de Proceso.
2. Manual de Procedimiento.
3. Manual de Usuario.
4. Flujo de Proceso.
5. Mejora Continua.

5.1.2 VARIABLES DEPENDIENTES

1. Proceso "Estadística Mensual de Gestión de Procesos"

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

1. Documentación de Procesos.
2. Aplicación del uso de manuales de procedimientos y usuarios.
3. Actualización de Procesos.

5.2.1 HERRAMIENTAS

1. Uso de Visio.

5.3 MATERIALES

1. Plantillas oficiales del banco para documentar los procesos.

5.4 METODOLOGÍA

A lo largo de este informe se tomaron en cuenta técnicas y conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera universitaria, como ser, establecer una conversación con un jefe de la mejor manera dando a conocer conocimientos sobre el tema que se está tratando.

También teniendo previo conocimiento de la herramienta Visio de Microsoft, se pueden crear diagramas de flujo, en los cuales en el Banco dan a conocer el procedimiento que tiene un proceso, ayudan a visualizar de mejor manera concreta en que consiste cada uno de los procesos.

Con ayuda de la clase de Calidad, se han obtenidos conocimientos básicos de cómo realizar un manual de procedimientos y un manual de usuario, conocimientos que se pondrán en práctica a lo largo de esta práctica profesional.

VI. DESARROLLO

6.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS

La estadística mensual de los procesos se registra en archivos de Excel donde es más sencillo colocar fórmulas, sacar porcentajes y sus respectivas gráficas. Las asignaciones para documentar un nuevo proceso el Gerente de área las crea en la plataforma de Planview, las cuales son trasladadas a la plataforma de Leankit, en la cual se crean tarjetas de asignaciones, las cuales son asignadas a los analistas de procesos, el gerente evalúa la dificultad del proceso, la cantidad de días que este se puede demorar y a los analistas, quien posee más experiencia o quien se encuentra con menos carga para poder llevar el proceso.

Leankit posee la capacidad de almacenar toda la información que se coloca en las tarjetas, como estas van de una etapa a otra, con que regularidad se actualizan, quien lo hace y cuánto tiempo un proceso queda en una estación, ver el ¿Por qué?, y con esta información se puede comenzar a estructurar las estadísticas.

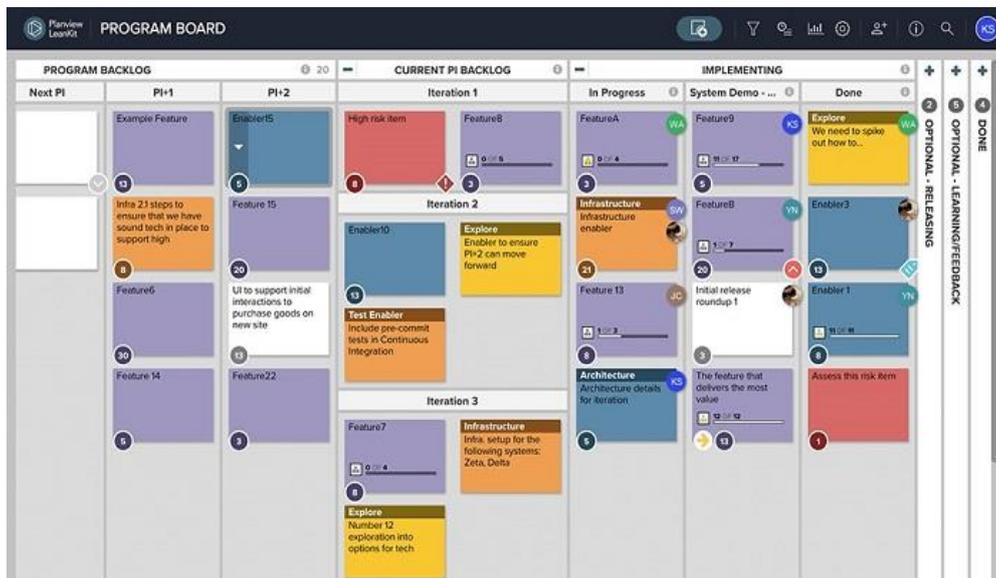


Ilustración 5 Tarjetas en Leankit

Fuente: (Elaboración Propia).

Para comenzar a documentar las estadísticas de los procesos, se ingresa a la plataforma Leankit y se encuentra con la pantalla principal en la cual se descargará el reporte 1. Card Lane History, en la pantalla siguiente encontramos la pantalla de Reportería, donde se descargarán los reportes 1. Assigned Users y 2. Distribution.

En el card lane history podemos encontrar el orden cronológico por el cual cada una de las tarjetas de asignación pasa y con ello poder generar el tiempo que estuvo o tardó cada una de las etapas, aquí podemos ver datos o número de asignaciones repetidos, ya que la tarjeta puede pasar de un estado a otro varias veces.

En el assigned users se encuentra cuantos procesos tiene cada uno de los analistas o ejecutivos y se puede exportar en Excel y al tenerlo se puede observar exactamente qué proceso tiene cada uno de los analistas o ejecutivos, si una tarjeta pasó de una persona a otra, este Excel nos muestra quien tuvo la tarjeta por última vez, considerando que los datos son únicos, no se repiten unos con otros.

En el distribution podemos conocer en el estado que se encuentra cada uno de los procesos que se está documentando en el mes correspondiente (en el mes actual) sin embargo este no muestra quien es el responsable del proceso.

Card ID	External Card ID	Card Title	Lane Entry Date	Lane Exit Date	Lane ID	Lane Title	Board
89981916	Issue #87343	Chris is having issues logging in on iPhone	10/09/2019 21:13		899874458	Ready to Sta	899
89981919	Nothing to see here		10/09/2019 21:13	28/10/2020 16:54	899874458	Ready to Sta	899
89981923	Schedule me!	Come up with a schedule for App rollout	10/09/2019 21:13	28/10/2020 16:54	899874465	In Progress	899
89981923	Schedule me!	Come up with a schedule for App rollout	28/10/2020 16:54		899874464	Ready for Re	899
89981924	Attach a Report!	Q1 Sales Metrics	10/09/2019 21:13	28/10/2020 16:54	899874465	In Progress	899
89981924	Attach a Report!	Q1 Sales Metrics	28/10/2020 16:54		899874464	Ready for Re	899
899874549	Change my Priority!	Update the company handbook	28/10/2020 16:54		899874465	In Progress	899
899874549	Change my Priority!	Update the company handbook	10/09/2019 21:13	28/10/2020 16:54	899874466	Ready to Sta	899
89987452	Read Me First	Levantamiento Información de Reportes	10/09/2019 21:13		899874470	Expedite the	899
89987453	Read Me First	Updating work is just as easy as clicking and dragging. Try it!	10/09/2019 21:13		899874470	Expedite the	899
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	02/08/2020 14:44	02/08/2020 19:34	119717900	PLANEADO	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	02/08/2020 19:34	21/08/2020 17:38	119717902	REVISIÓN	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	21/08/2020 17:38	21/08/2020 17:40	119717900	ON HOLD / R	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	21/08/2020 17:40	26/08/2020 17:09	119717908	AJUSTES	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	26/08/2020 17:09	09/09/2020 21:29	119717902	REVISIÓN	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	09/09/2020 21:29	19/09/2020 00:23	119717930	ON HOLD / R	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	19/09/2020 00:23	24/09/2020 21:35	119717906	FIRMA	1197
1197183587	1001022	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	24/09/2020 21:35	25/09/2020 03:06	119717909	DEFUSIÓN	1197
1197204481	1000893	Atención de Gestiones para Agentes LOFISA	28/12/2020 22:58		119717905	Finalizado de	1197
1197183598	1001011	Atención Solicitudes con Poder de Representación	02/08/2020 19:44		119717930	ON HOLD / R	1197
1197183598	1001011	Atención Solicitudes con Poder de Representación	02/08/2020 14:46	02/08/2020 19:44	119717900	PLANEADO	1197
1197183598	1001011	Atención Solicitudes con Poder de Representación	02/08/2020 14:43	02/08/2020 19:37	119717900	PLANEADO	1197

Ilustración 6 Reporte Card Lane History

Fuente: (Elaboración Propia).

id	title	header	cardType	cardTypeid	customicon	customiconi	priority	plannedStartDate	plannedFinish	size	isBlocked	blockReason	laneTitle	laneid	ON	P
1197183587	Desembolso	1001022	VP Ejecutiva	1197177884	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	apreyesm@bancat		
1197183598	Atención Sol	1001011	VP Adjunta E	1197177877	Asignación d	1197177890	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	preyresm@bancat		
1197184302	Análisis de C	1001045	VP Producto	1197177887	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	janaca@bancat		
1197184305	Soli Garant C	1001020	VP Ejecutiva	1197177884	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	preyresm@bancat		
1197187636	Gestión de li	1001024	VP Ejecutiva	1197177885	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	svasquez@bancat		
1197187708	Producción c	1000978	VP Operación	1197177889	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	jarceros@bancat		
1197187711	Reg Contabil	1000966	VP de Financ	1197177876	Asignación d	1197177890	Normal			0		AJUSTES	1197177908	jmarc@bancat		
1197187715	Análisis de C	1000954	VP Adjunta C	1197177878	Plan de Cont	1197177899	Normal			0		Finalizado d	1197177905	janaca@bancat		
1197187718	Gestión del l	1000945	VP Innovaci	1197177886	Reestructurac	1197177892	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	ajrias@bancat		
1197187724	Reade Pago	1000922	VP Medios d	1197177874	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	kyventura@bancat		
1197187728	Desarrollo de	1000884	VP Medios d	1197177874	Reestructurac	1197177899	Normal			0		Finalizado d	1197177905	ajrias@bancat		
1197188120	Redemoción	1001021	VP Ejecutiva	1197177884	Asignación d	1197177890	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	janaca@bancat		
1197188139	Venta Garan	1000990	VP Adjunta E	1197177877	Programa Cli	1197177893	Normal			0		LEVANTAMI	119717907	mgmejia@bancat		
1197188314	Recep Cheq	1001026	VP Medios d	1197177874	Reestructurac	1197177897	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	svasquez@bancat		
1197188325	Negociación	1000989	VP Adjunta E	1197177877	Programa Cli	1197177893	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	mgmejia@bancat		
1197188328	Proyección c	1000987	VP Adjunta E	1197177877	Asignación d	1197177890	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	mfontada@bancat		
1197188331	Solic Compr	1000974	VP Administ	1197177875	Asignación d	1197177890	Normal			0		Finalizado d	1197177905	jarceros@bancat		
1197188334	Creación/Act	1000935	VP Adjunta C	1197177883	Programa Cli	1197177893	Normal			0		REVISIÓN	119717902	jmarc@bancat		
1197188337	Creación/Act	1000932	VP Ejecutiva	1197177884	Programa Cli	1197177893	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	jmarc@bancat		
1197188342	Contratación	1000911	VP Recursos	1197177881	Implementa	1197177895	Normal			0		Finalizado d	1197177905	cpalacios@bancat		
1197188345	Habilitación	1000909	VP Recursos	1197177881	Implementa	1197177895	Normal			0		ON HOLD / R	1197177910	cpalacios@bancat		
1197188348	Asesoramiento	1000905	VP Recursos	1197177881	Implementa	1197177895	Normal			0		Concluido	1197177905	cpalacios@bancat		

Ilustración 7 Reporte Assigned Users

Fuente: (Elaboración Propia).

id	title	header	cardType	cardTypeid	customicon	customiconi	priority	plannedStartDate
1197183587	Desembolso de Préstamos Banca Corporativa	1001022	VP Ejecutiva	1197177884	Asignación d	1197177890	Normal	
1197183598	Atención Solicitudes con Poder de Representación	1001011	VP Adjunta E	1197177877	Asignación d	1197177890	Normal	
1197184302	Análisis de Crédito de Banca Comercial/PNME	1001045	VP Producto	1197177887	Asignación d	1197177890	Normal	
1197184305	Soli Garant Crédito Resp con Fondos React de SMI - BC	1001020	VP Ejecutiva	1197177884	Asignación d	1197177890	Normal	
1197187636	Gestión de Incidentes de Seg de la Información	1001024	VP Ejecutiva	1197177885	Asignación d	1197177890	Normal	
1197187708	Producción de Tarjetas y Pines	1000978	VP Operación	1197177889	Asignación d	1197177890	Normal	
1197187711	Reg Contable por Arrend Financ (Múltip Anticipos)	1000966	VP de Financ	1197177876	Asignación d	1197177890	Normal	
1197187715	Análisis de Crédito Banca Comercial/PNME (Contingente)	1000954	VP Adjunta C	1197177878	Plan de Cont	1197177899	Normal	
1197187718	Gestión del Valor	1000945	VP Innovaci	1197177886	Reestructurac	1197177892	Normal	
1197187724	Reade Pago TC Alivio Deuda Covid19 (Contingente)	1000922	VP Medios d	1197177874	Asignación d	1197177890	Normal	
1197187728	Desarrollo de Productos y Servicios (Medios de Pago)	1000884	VP Medios d	1197177874	Reestructurac	1197177899	Normal	
1197188120	Reclamación de Garantías BCH/BANPROVI Banca Corporativa	1001021	VP Ejecutiva	1197177884	Asignación d	1197177890	Normal	
1197188139	Venta Garantía Líquida	1000990	VP Adjunta E	1197177877	Programa Cli	1197177893	Normal	
1197188314	Recep Cheques Archivo/Prep y envío EC para TC y Ch	1001026	VP Medios d	1197177874	Reestructurac	1197177897	Normal	
1197188325	Negociación y Venta de Convenio	1000989	VP Adjunta E	1197177877	Programa Cli	1197177893	Normal	
1197188328	Proyección de Saldos de Préstamos	1000987	VP Adjunta E	1197177877	Asignación d	1197177890	Normal	
1197188331	Solic Compras Gales y/o Adquisición de Servicios	1000974	VP Administ	1197177875	Asignación d	1197177890	Normal	
1197188334	Creación/Act de Datos del Cliente Natural y Comerciante Individ	1000935	VP Adjunta C	1197177883	Programa Cli	1197177893	Normal	
1197188337	Creación/Act Datos del Cliente Jurídico	1000932	VP Ejecutiva	1197177884	Programa Cli	1197177893	Normal	
1197188342	Contratación de Talento Humano (Contingente)	1000911	VP Recursos	1197177881	Implementa	1197177895	Normal	
1197188345	Habilitación de Posición	1000909	VP Recursos	1197177881	Implementa	1197177895	Normal	
1197188348	Asesoramiento	1000905	VP Recursos	1197177881	Implementa	1197177895	Normal	

Ilustración 8 Reporte Distribution

Fuente: (Elaboración Propia).

Al tener descargada esta información, se consolida los tres reportes en uno solo, el cual se identificará con en su nombre con el año y mes en el que estamos actualmente y la palabra estadísticas, por ejemplo 2021.03. Estadísticas, cada uno de los reportes se complementa uno con otro y así se obtiene la información completa y poder a generar las estadísticas.

Para facilitar tanto la búsqueda como el entendimiento de estas tablas se consolida la información en tablas dinámicas, las cuales son alimentadas con los mismos reportes.

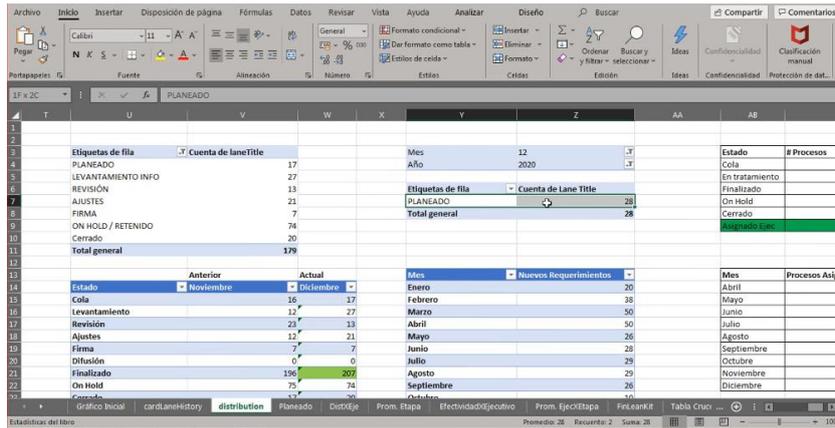


Ilustración 9 Ejemplo Tablas Dinámicas

Fuente: (Elaboración Propia).

Al poseer estas tablas dinámicas nos ayuda a generar los gráficos de cada una, y así poder observar el comportamiento que cada uno de estas posee y tener una idea más claro de lo que está pasando con los datos.

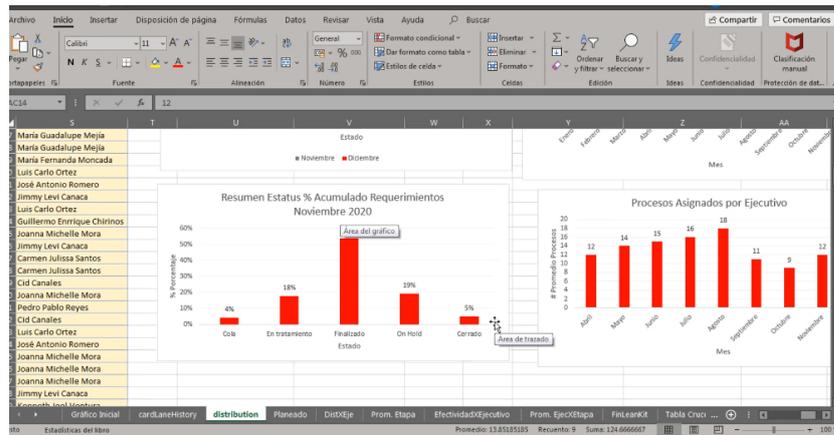


Ilustración 10 Ejemplo de Gráficos de Tablas Dinámicas

Fuente: (Elaboración Propia).

**Requerimientos
Gerencia de
Procesos**
al 31 de Diciembre 2020

Ilustración 11 Presentación a Gerente General de Estadísticas

Fuente: (Elaboración Propia).



Ilustración 12 Solicitudes desde 1 Enero hasta 31 de Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

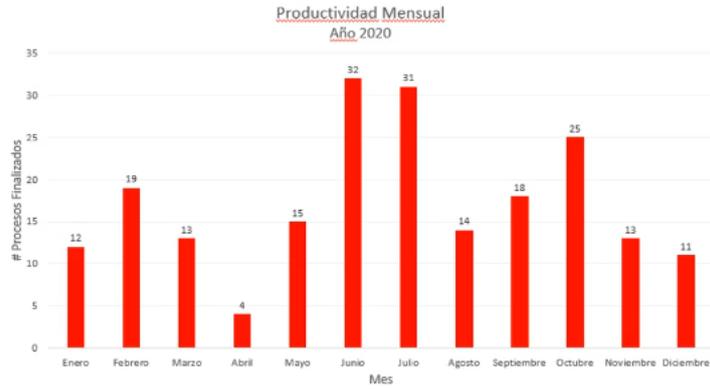


Ilustración 13 Productividad Mensual Año 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

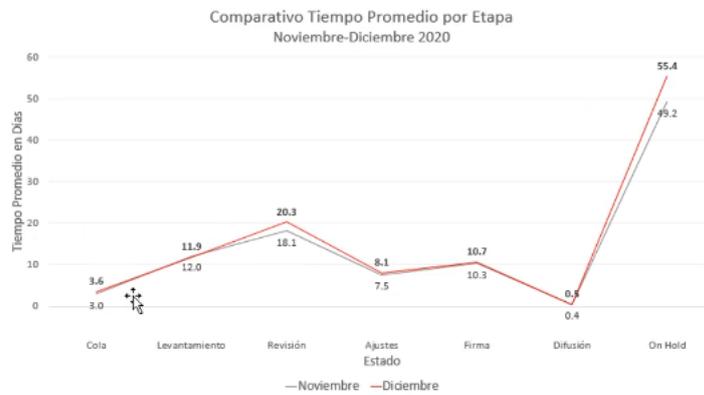


Ilustración 14 Comparativo Tiempo Promedio por Etapa Noviembre-Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

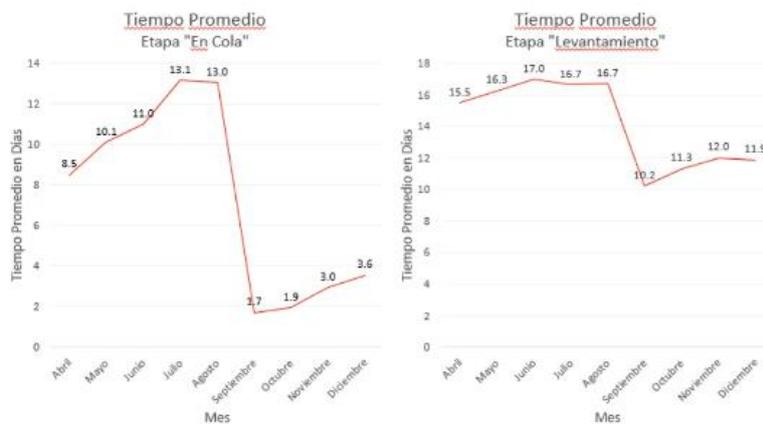


Ilustración 15 Tiempo Promedio por Etapa "En Cola" y "Levantamiento"

Fuente: (Elaboración Propia).



Ilustración 16 Tiempo Promedio Etapa "On Hold"

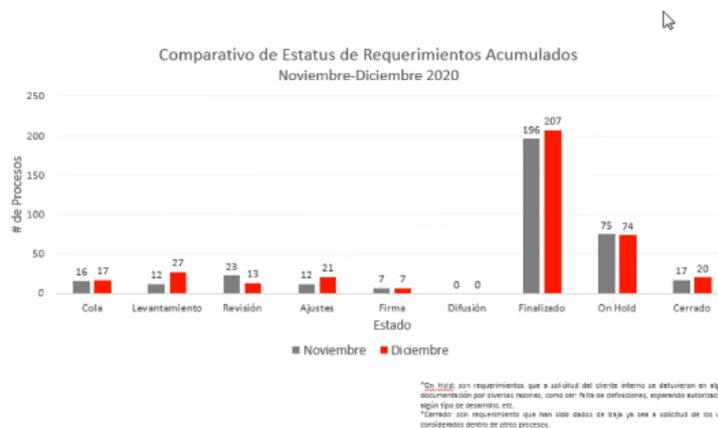
Fuente: (Elaboración Propia).



NOTA: el tiempo promedio sin considerar los picos mayores a 196 días y los valores menores a 46 días sería de 104 días.

Ilustración 17 Tiempo Promedio Procesos Finalizados Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).



*On Hold: son requerimientos que a solicitud del cliente interno se detuvieron en alguna etapa de la documentación por diversas razones, como ser: falta de certificaciones, esperando autorización de políticas, o según tipo de documento, etc.
 *Cerrado: son requerimiento que han sido dados de baja ya sea a solicitud de los usuarios o al ser considerados dentro de otros procesos.

Ilustración 18 Comparativo de Estatus de Requerimientos Acumulados Noviembre-Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

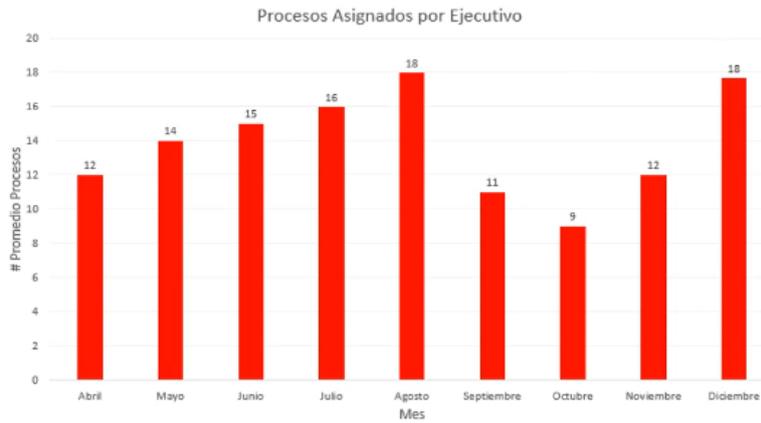


Ilustración 19 Procesos Asignados por Ejecutivo

Fuente: (Elaboración Propia).

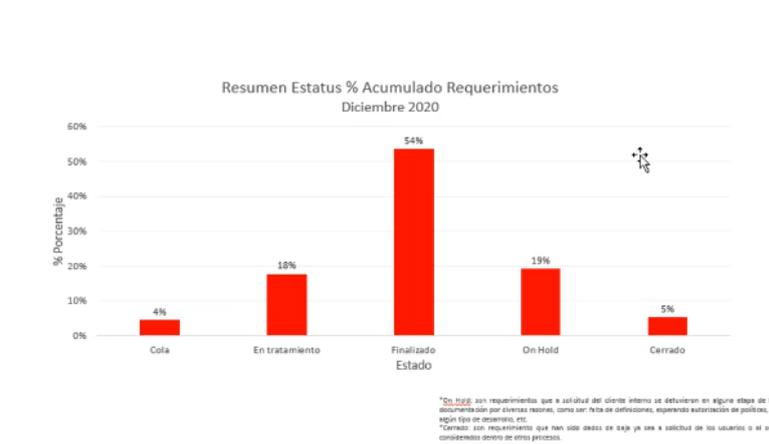


Ilustración 20 Resumen Estatus % Acumulado Requerimientos Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

**Requerimientos
Gerencia de
Procesos**
al 31 de Diciembre 2020

Ilustración 21 Estadísticas Presentados de Gerente a Vicepresidencia

Fuente: (Elaboración Propia).

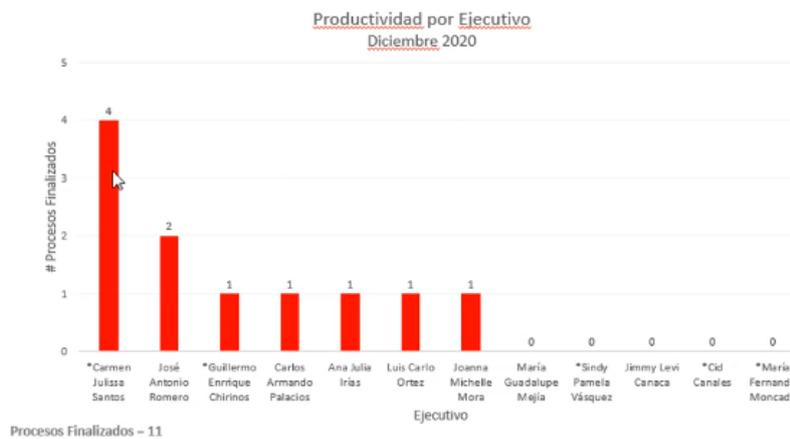


Ilustración 22 Productividad por Ejecutivo Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

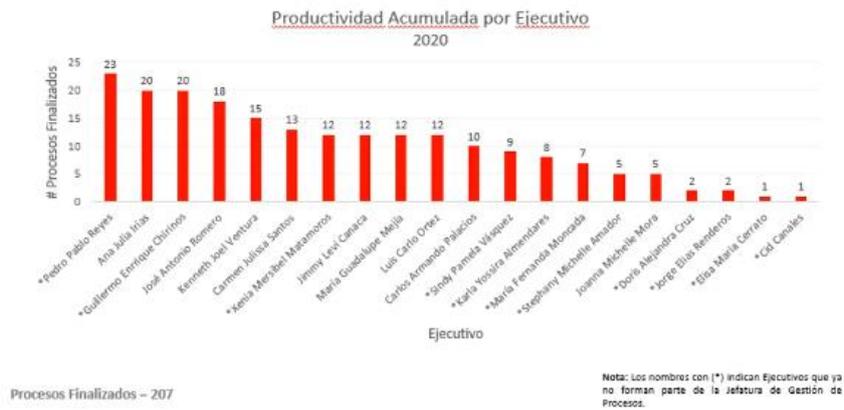


Ilustración 23 Productividad Acumulada por Ejecutivo

Fuente: (Elaboración Propia).



Ilustración 24 Tiempo Promedio Procesos Finalizados por Ejecutivo Diciembre 2020

Fuente: (Elaboración Propia).

6.2 ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Un manual es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema (Torres, 1996).

En los manuales de procedimientos se puede describir en una forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, o función que se realiza en la organización, demás contribuyen a independizar a los trabajadores, disponen de todas las instrucciones necesarias para llevar a cabo un trabajo desde todos los puntos de vista, y son útiles para organizar y administrar cada uno de los funcionamientos de las actividades que todos conozcan. Los manuales requieren de un minucioso y dedicado trabajo para que contenga información confiable, autorizada, precisa y uniforme.

El objetivo principal del manual de procedimientos se dirige hacia la mejora continua en la parte que corresponde al que hacer institucionalmente, ya que viene tomado de la mano para pretender ser un elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, la cual facilitara la comunicación entre las distintas áreas o unidades administrativas (Pérez & Lanza, 2014).

Al documentar el manual de procedimientos, este es entregado al área dueña del proceso y poder tener el proceso como tal actualizado y así poder compartirlo con área y estandarizar el proceso.

6.2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Manual de Procedimientos



1. Objetivo

Establecer el procedimiento y paso a seguir adecuadamente para la realización de las Estadísticas mensuales de gestión de procesos.

2. Justificación

Las estadísticas mensuales de procesos ayudan a conocer como los procesos dentro del área avanzan, cuanto tiempo tardan en cada etapa, si se encuentran retenidos y tratar de eliminar el cuello de botella haciendo que el proceso se complete.

3. Alcance

Aplica desde la descarga de reportes card lane history, assigned users y distribution en Leankit, sacar estadísticas en Excel y presentar las estadísticas a gerente gestión procesos y mejora continua.

4. Participantes

- Analista gestión de procesos
- Gerente gestión de procesos
- Gerentes de áreas a las cuales se está documentando el proceso.

5. Diagramas

El banco posee su propio archivo en visio en el cual consideran que es la mejor herramienta en la que mejor se hacen diagrama de flujo.

 Banco Atlántida DIAGRAMA DE FLUJO	Macroproceso:	Código:
	Proceso:	Fecha de Elaboración:
	Subproceso:	Nivel de Riesgo:
	Dueño de Proceso:	Versión:
		Página:

Subgerente de Pagos	Oficinista de Pagos

Ilustración 25 Plantilla de Flujo del Banco

Fuente: (Elaboración Propia).

6. Actividades

Se describen las actividades que contiene el proceso y una pequeña descripción en que consiste cada una.

Procedimiento

1. Ingresar a la plataforma Leankit (Ejecutivo de Monitoreo y Medición).

1.1 El ejecutivo ingresa en la plataforma de Leankit colocando su nombre de usuario y contraseña.

2. Descarga de plataforma Leankit documentos necesarios para comenzar las estadísticas mensuales (Ejecutivo de Monitoreo y Medición).

2.1 Descarga de Leankit los documentos Card Lane History, Assigned Users y Distribution.

3. Traslada información a Excel (Ejecutivo de Monitoreo y Medición).

3.1 Traslada los tres documentos descargados en la plataforma de Leankit a un documento en Excel donde puede realizar los cálculos y gráficos necesarios, donde muestren el avance de los proyectos que en ese mes se han levantado, documentado, firmado, terminado o si se encuentra en On Hold y conocer que analista de proceso está llevando cada uno de los procesos, cuantos días en promedio se está demorando el analista de procesos en documentar en su totalidad el o los procesos asignados y tomar medidas correspondientes si lo es necesario.

4. Realiza cálculos necesarios con sus respectivos gráficos (Ejecutivo de Monitoreo y Medición).

4.1 Realiza cálculos de cada uno de los procesos, detallando en qué etapa se encuentra cada uno, mostrando con gráficos el detalle resumido su respectivo estado.

Valida ¿Información completa y correcta?

No: Realizar regularizaciones y ejecutar actividad N°4

Si: Ejecuta actividad N°5

5. Realiza presentación en Power Point para presentar resultados a Gerencia General (Ejecutivo de Monitoreo y Medición).

5.1 Realiza presentación en el programa de power point donde coloca los datos con sus respectivas gráficas para mostradas a gerencia general y dar a conocer el avance de los procesos del mes actual.

6. Presenta resultados obtenidos (Ejecutivo de Monitoreo y Medición).

6.1 Presenta a final de cada mes los resultados obtenidos en Excel con sus respectivas gráficas para dar a conocer los avances de cada proceso a gerencia general.

6.2 Presenta en alrededor de 13-15 slides mostrando resultados obtenidos.

7. Observa presentación de resultados de las Estadísticas Mensuales de procesos (Gerencia General).

7.1 Observa y analiza resultados de las estadísticas para conocer el estado de cada uno de los procesos, que analista lo está llevando y la etapa en que se encuentra cada uno de los procesos.

7.2 Toma medidas necesarias para sacar un proceso estancado en On Hold/Retenido para que este avance y culmine.

Valida ¿Información completa y correcta?

No: solicita regularizaciones a Ejecutivo de Monitoreo y Medición y realiza actividad N°4

Si: Ejecuta actividad N°8

8. Presentar Estadísticas Mensuales de Procesos a Vicepresidencia de área (Gerencia General).

8.1 Presenta en un alrededor de 10-13 slides mostrando el avance de los procesos y dar a conocer si en ese mes se culminaron y finalizaron procesos y cuantos fueron, para dar a conocer la rentabilidad o rendimiento del área.

Fin de Proceso.

Diagrama de Flujo

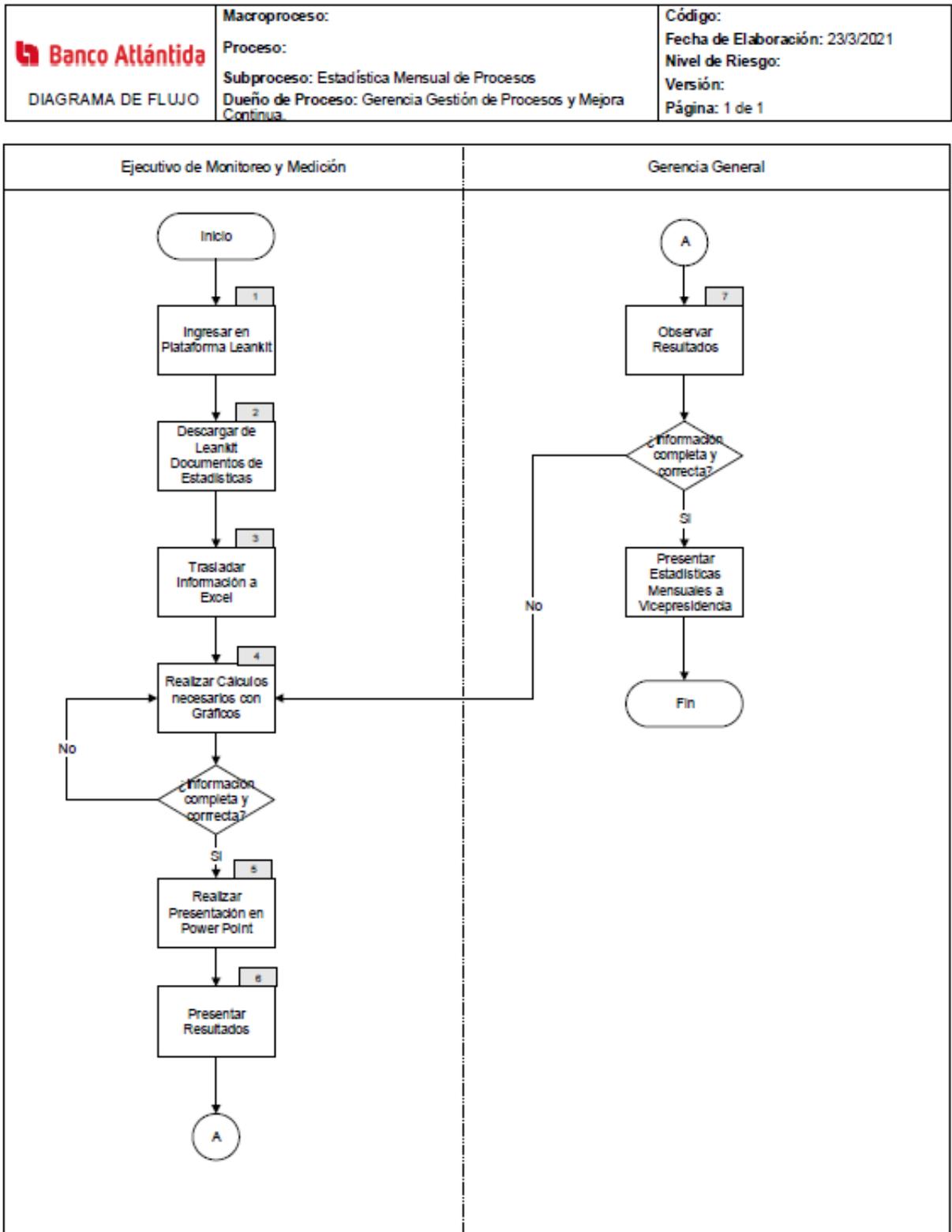


Ilustración 26 Flujo de Proceso

Fuente: (Elaboración Propia).

Manual de Usuario

Manual de Usuario #1: Uso de Leankit

1. Entrar en Leankit con nombre de usuario y contraseña.

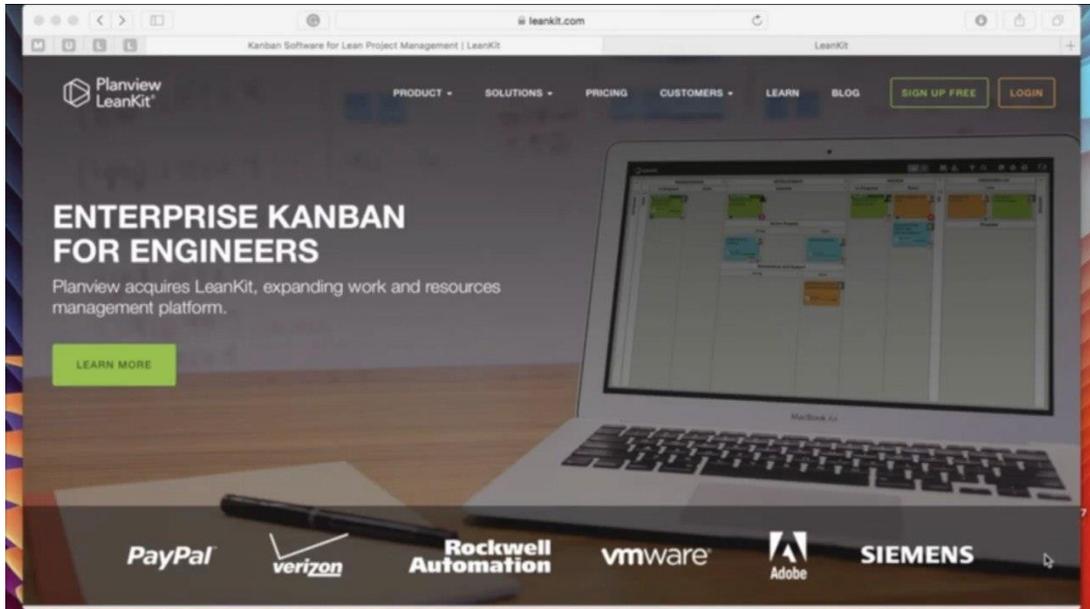


Ilustración 27 Entrada a Leankit

Fuente: (Elaboración Propia).

2. Crear un nuevo Board o Tarea.

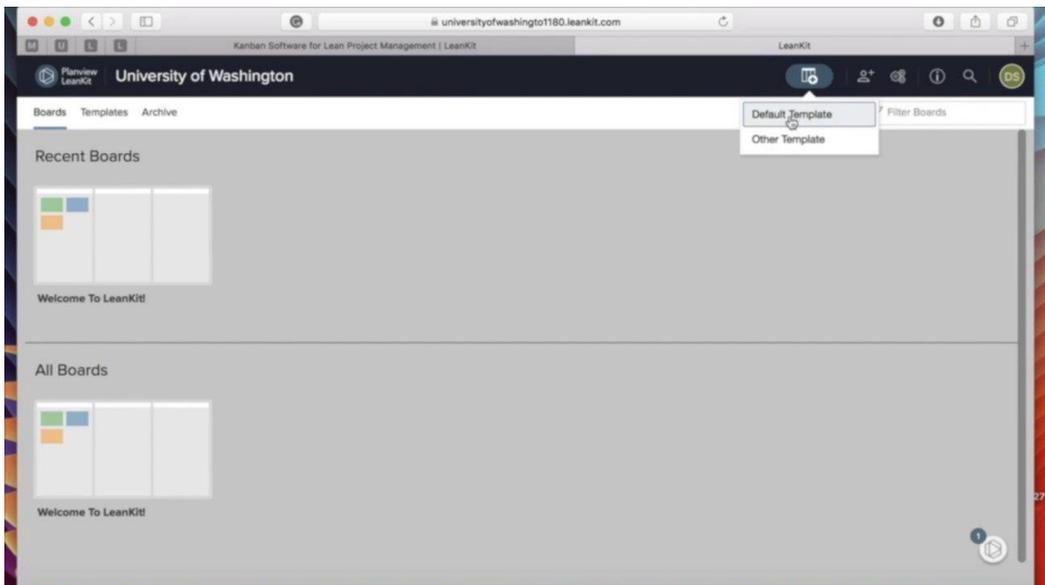


Ilustración 28 Crear un nuevo Board (Tarea)

Fuente: (Elaboración Propia).

3. Creación de nueva tarea.

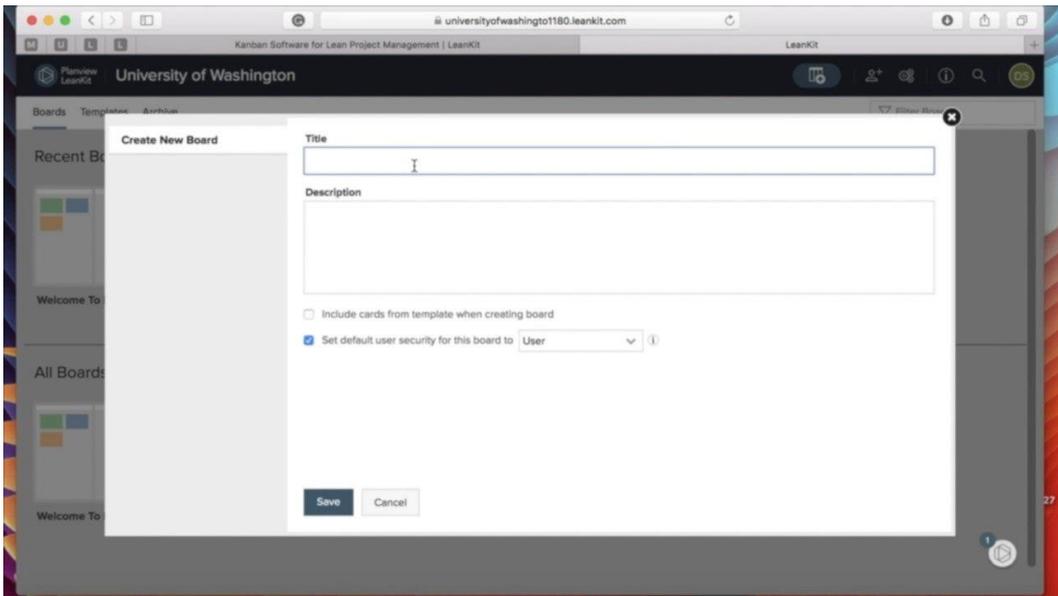


Ilustración 29 Creación de nueva tarea

Fuente: (Elaboración Propia).

4. Listado de tarjetas creadas con los nombres de los procesos que se están ejecutando.

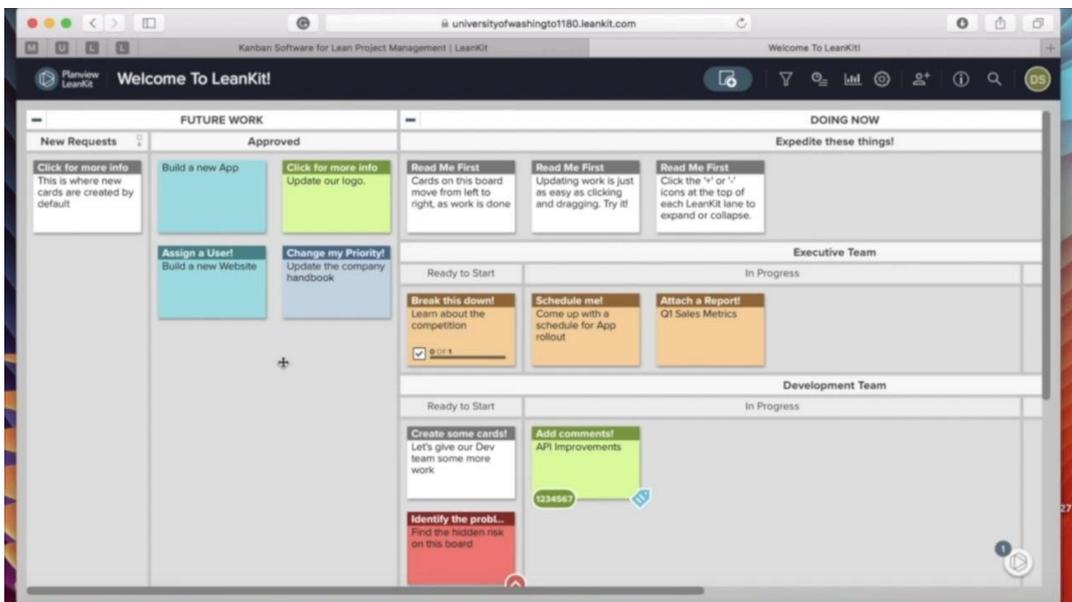


Ilustración 30 Lista de tarjetas creadas con los nombres de los procesos

Fuente: (Elaboración Propia).

VII. CONCLUSIONES

1. Se documentó el proceso "Estadísticas Mensuales de Gestión de Procesos" como aporte principal para el área de Gerencia de Procesos y Mejora continua en Banco Atlántida S.A., la cual quedará como posible propuesta y será evaluada por gerencia para ser puesta como proceso firmado y finalizado.
2. Se realizó el manual de procedimiento y manual de usuario para el proceso "Estadísticas Mensuales de Gestión de Procesos" basado en la ISO 9001-2015 para complementar y robustecer el proceso, donde se detalla el procedimiento a seguir (pasos) al momento de realizar las estadísticas y como ingresar en la plataforma de Leankit para la descarga respectiva de los documentos.
3. Se evaluó y se propusieron mejoras al proceso "Gestión de Procesos" donde se agregaron definiciones faltantes para robustecer la sección de términos y definiciones, mejorando anexos los cuales al momento de leer no se aprecian en su totalidad, y agregando un pequeño manual de usuario donde se muestre el uso de la plataforma Leankit a futuros lectores de este proceso.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Revisar en su totalidad la propuesta de documentación del proceso "Estadísticas Mensuales de Gestión de Procesos", ya que al ser una tarea importante del área no se encuentra documentada y ayudaría a futuros lectores a conocer y empaparse en qué consisten las Estadísticas mensuales y cuál es su gran función.
2. Mantener actualizados los manuales de procedimientos y de usuarios, ya que con ellos conocemos de una manera más sencilla y rápida en que consiste este proceso que a final de mes ayuda a los gerentes generales a conocer cómo se comporta cada uno de los procesos y eliminar los cuellos de botellas por si algún proceso se encuentra en On Hold/Retenido, tomando medidas que les permitan avanzar.
3. Mantener actualización continua del proceso "Gestión de Procesos" ya que es el proceso que detalle paso a paso que se realiza en el área Gerencia de Procesos y Mejora continua en Banco Atlántida S.A., para futuros lectores que ingresen al área y conozcan de primera instancia el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

1. ArnoldoR. Camacho, C. G. (1985). *Competencia, concentración y movilización de depositos en el sistema bancario de Honduras*. Ohio Sate University: Economics and Sociology Occasional Paper No.1185.
2. Banco Atlántida S.A. (s.f.). *Banco Atlántida*. Obtenido de <https://bancoatlantida.hn/nuestro-banco/mision-vision.php>
3. Banco Atlántida, S. (2017). *Fitch Ratings; Informe de Clasificación*. Tegucigalpa.
4. Banco Atlántida, S. (s.f.). *Banco Atlántida*. Obtenido de ¿Quiénes Somos?: <https://bancoatlantida.hn/nuestro-banco/quienes-somos.php>
5. Cabellos, J. Y. (2017). *Financiamiento bancario y su influencia en el desarrollo empresaria de las MYPES del mercado*. Lima-Perú: Universidad César Vallejo.
6. Higalgo, U. A. (2016). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Mexico.
7. ISO. (19 de Marzo de 2015). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de ¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad?: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
8. ISO. (2015). *ISO 9001-2015*.
9. Krauss, M. D. (2010). *El manual como herramienta de comunicación*. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
10. León, E. S. (Agosto 2013). *Grado de inversión y flujos de inversión directa extranjera y economías emergentes*. Lima: Banco Central de Reserva de Perú.
11. Madroñero, C. P. (2003). *El diagrama de flujo, herramienta para la gestión de procesos*. 03804 Alcaoy. Alicante.
12. Mayor, O. (2014). *Guía técnica para la elaboracion de manuales de procedimientos*. Mexico: Dirección general de programación, organización y presupuesto.
13. Micosoft. (2021). *Visio*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/visio/flowchart-software>

14. Mideplan. (2009). *Guía para la Elaboración de Flujo de Procesos*.
15. Moncada, L. F. (2013). *Evolucion de crédito del sistema bancario y su incidencia en el desarrollo socioeconómico en Honduras*. Tegucigalpa: UNAH.
16. Pérez, J. L., & Lanza, E. B. (2014). *Manuales de procedimientos y el control interno*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°201.
17. Pineda, D. R. (2010). *Determinación del spread bancario en Honduras*. Tegucigalpa: Banco Central de Honduras.
18. Ramonet, J. (2013). *Teoría y práctica del modelado de procesos mediante Diagrama de Flujo*.
19. Rosa Matilde Guerrero, K. F. (2011). *Visión general y tópico sobre la red de seguridad financiero*. New York: 1300 New York Ave. NW, Washington, D.C., U.S.A.
20. Summa Media Group. (2019). *Revista Summa*. Obtenido de <https://revistasumma.com/>
21. Torres, M. g. (1996). *Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos*. México, D.F.: Panorama Editorial S.A. de CV.

ANEXOS

ANEXO N°1

Para uno de los anexos, a lo largo de la práctica profesional, se llevó a cabo el análisis de incluir un proceso dentro de un proceso que se documentó en el año 2019 el cual tiene como nombre "Recepción, Custodia y Distribución de Tokens, Pines y TD"., y mi tarea como practicante era evaluar si el proceso de custodia del Papel Foliado para CDP en Agencia se podía incluir en el proceso anterior. Se determinó que si se podía ya que estos habilitantes se piden, custodian y distribuyen de la misma manera y el papel foliado no es la excepción, cuando se me otorgó el levantamiento del proceso, no se consideró que este iba a ser extenso y mi tiempo oficialmente en el banco como practicante se concluyó y dejé inconcluso el proceso, más sin embargo se aprendió acerca de la documentación de los procesos, como estructurarlos y sobre todo como redactarlos, dar a conocer al lector lo que uno como analista conoce pero el lector no.

A continuación, dejaré plasmado el proceso de levantamiento el cual realicé en el periodo de práctica.

*Nota: no se incluirá en el formato Original del banco, por efectos de confidencialidad y salvaguardar los intereses y documentos otorgados con fines educativos.

**Nota: No se incluye con el formato de letra y tamaño que este informe presenta, para mostrar como realmente se documenta en el banco.

OBJETIVO

Establecer el procedimiento adecuado para la recepción, custodia y distribución de habilitantes, así mismo el arqueo e inventario de estos.

ALCANCE

Aplica desde la recepción de los habilitantes, ingreso de estos en sistema (si aplica), cómo y dónde se custodian, la correcta y segura distribución, arqueo e inventario de los habilitantes.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Arqueo:** El arqueo de habilitantes se realiza con el objeto de comprobar si se ha contabilizado de forma correcta y completa todo los habilitantes recibidos y entregados al cliente, y el saldo que arroja el control corresponde con lo que se encuentra físicamente en existencia.
- **Bóveda:** Es un espacio seguro en el que se puede almacenar dinero, objetos de valor, registros y documentos. Su objetivo es proteger su contenido contra el robo, uso no autorizado, incendios, desastres naturales y otras amenazas.
- **Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Custodia:** Vigilar o guardar algo con cuidado.
- **Habilitante:** Elemento físico/electrónico que la Institución Financiera proporciona al cliente para facilitar el uso de los productos del Banco.
- **Kardex:** Es un control que se utiliza para la tenencia de habilitantes en agencias, con este Kardex podemos controlar las entradas y salidas de habilitantes y conocer las existencias de todos los habilitantes en una agencia.
- **Papel Foliado:**
- **Pin:** Código alfa o numérico que identifica a un tarjetahabiente en una solicitud de autorización originada en una terminal de ATM.
- **Token:** Es un dispositivo de uso personal e intransferible que sirve de autenticación en el momento de ingresar a la zona transaccional para reforzar la seguridad de sus transacciones. Genera una clave aleatoria e irreplicable de 6 dígitos, que cambia cada 60 segundos.
- **TD:** Tarjeta de débito

Ejecuta proceso de Solicitud de Compras y/o Adquisiciones de Servicio.

PROCEDIMIENTO

1. Recibir y Verificar los Habilitates (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

1.1 Recibe habilitantes de la siguiente manera:

Papel Foliado

Recibe talonario de 100 hojas cada una, (según cantidad solicitada) de la Subgerencia Nacional Administración de Servicios, y firma acuse de recibido. Ver anexo (**Agregar**).

Nota: En caso de no necesitar todos los folios solicitados, estos quedarán en custodia en bóveda o del Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada

1.2 Verifica ¿Cantidad correcta y completa?

No: Solicitar regularización al área correspondiente, comunicar vía correo electrónico la inconsistencia con la siguiente información:

- Número de solicitud de requisición
- Fecha de solicitud
- Fecha de recepción
- Tipo de habilitante (faltante)
- Cantidad (faltante)

Si: Ejecutar actividad N°2

2. Ingresar en inventario de Excel detalle de los habilitantes recibidos (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

2.1 Ingresar habilitante recibido en matriz correspondiente, para llevar control de habilitantes recibidos, utilizados, dañados o mutilados. (Ver Anexo No.2: Kardex de Habilitantes).

2.2 Ingresar entrada de pape foliado para CDP en el KARDEX. (Ver Anexo No.2: Kardex).

2.2.1 Llena información en el KARDEX como ser:

- Fecha de recibido.
- Nombre de Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada quien recibió el papel foliado.
- Numeración de folio, por ejemplo (001-100).

Nota: El Excel a utilizarse deberá ser el mismo en todas las agencias y sucursales del banco.

3. Custodiar habilitantes en Boveda (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

3.1 Ingresa y guarda en bóveda papel foliado solicitado.

Nota: El papel foliado entregado por la subgerencia nacional administración de servicios, se almacena en la bóveda en sobres de papel manila para que estos no se arruguen o dañen.

4. Recibir y atender gestiones comerciales y de servicio (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

4.1 Atiende a cliente y realiza gestión de CDP

4.2 Validar tipo de solicitud ¿Apertura o Cancelación de CDP?

4.2.1 Apertura: Ejecuta Proceso “Apertura de Certificado de Depósito”, En este proceso se detalla que el Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador imprime el CDP en papel foliado, ya firmado por el cliente, se adjunta en la zona de negocios en CRM.

Valida ¿Apertura de CDP la realiza el cliente titular o cliente (XXX) presenta carta poder?

Carta poder: Ejecuta actividad N°5

Cliente titular de CDP: Ejecuta actividad N°6.

Nota: El cliente puede ser el titular del papel foliado de CDP y realiza la apertura, sin embargo, un cliente puede presentarse en agencia y realizar la apertura de un papel foliado para CDP portando una carta poder, donde es autorizado por el titular a realizar la apertura.

4.2.2 Cancelación: Ejecuta Proceso “Cancelación de Certificado de Depósito”, continua con actividad N°13.

Valida ¿Cancela cliente titular de papel foliado o cliente (XXX) con acta de defunción?

Validar ¿Cliente titular de papel foliado?

Si: Ejecuta proceso Cancelación de Certificado de Depósito, continuar con actividad N°15

No: Fin de Proceso

Valida ¿Cliente presenta acta de defunción?

Si: Ejecuta proceso Cancelación de Certificado de Depósito, ejecuta actividad N°5, continua con actividad N°15

No: Fin de Proceso.

Nota: El cliente puede presentarse en agencia y realizar la cancelación de un papel foliado para CDP portando un acta de defunción.

4.3 Renovación de papel foliado para CDP

Nota: El sistema CRM realiza la renovación automáticamente del papel foliado de CDP, el Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/

Bancarizador, notifica al cliente que se le hizo la renovación del mismo, notificando que se actualizó la tasa a la cual en esos momentos se encuentra, ejecutar actividad N°5 OJO AÚN NO SE SABE EXACTAMENTE COMO SE REALIZA LA RENOVACIÓN YA QUE SE CAMBIÓ EL PERSONAL Y LOS EJECUTIVOS NO CONOCEN COMO ESTÁ EL PROCESO.

4.4 Garantía de papel foliado en agencia

Nota: El cliente entrega al banco el papel foliado de CDP como garantía por algún préstamo solicitado u otro tramite (que otro tramite), continua y ejecuta actividad N°6.

5. Entregar carta poder y/o acta de defunción a Departamento Legal (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

5.1 Entrega carta poder y/o acta de defunción para brindar su visto bueno y autorización.

AGREGAR UNA ACTIVIDAD DE RECIBIR EL VISTO BUENO DEL DEPARTAMENTO LEGAL

6. Entregar papel foliado para autorización (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

6.1 Entrega papel foliado para su respectiva revisión al Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada.

6.2 El papel foliado incluye firma y huella del cliente.

6.3 Entrega visto bueno de legal cuando se realizó una apertura con carta poder.

6.4 Entregar papel foliado de CDP en garantía para su respectiva autorización.

AGREGAR DECISION

7. Recibir y revisar papel foliado para autorización (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

7.1 Revisa que la información en el papel foliado este completa y correcta

Validar ¿Información completa y correcta?

No: Solicitar regularización a Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador y Ejecutar proceso "Apertura de Certificado de Depósito".

Si: Ejecuta Actividad N°7

Nota:

- Si el papel foliado no se encuentra correcto, completo, se imprimió diferente información o carece de información necesaria para continuar con la siguiente actividad, este papel foliado se denomina y se registra en el KARDEX con STATUS "Anulado", se escanea y se guarda en una carpeta digital llamada Cancelados/Anulados con su respectivo número de folio, este papel foliado se custodia en agencia, en una carpeta en físico para ser custodiado en bóveda.
- La orden de servicio en CRM no se cambia, ya que es la misma información, solo se vuelve a imprimir en un nuevo papel foliado.

7.2 Revisa papel foliado en garantía, al cual se le agrega una nota indicando que el Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada autoriza la garantía por el préstamo o tramite solicitado por el cliente.

8. Autorizar, registrar en KARDEX y entregar papel foliado (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

8.1 Registra en el KARDEX con STATUS Entregado a Cliente.

8.2 Entrega el papel foliado a Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador con su autorización correspondiente para hacer entrega al cliente.

8.3 Registra en el KARDEX con un comentario que el papel foliado queda en el banco como Garantía y quien fue el Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador responsable.

Nota: Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada coloca su firma para terminar con la autorización.

9. Recibir papel foliado autorizado y entregar al cliente (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

9.1 Entrega al cliente papel foliado (Original) en físico con la autorización del Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada.

Nota: Agencia no se queda con ninguna copia, ya que el papel foliado es único y no cuenta con copias, solo queda el registro en el KARDEX con STATUS "Entregado a Cliente" y con su respectivo número de folio.

9.2 Envía papel foliado a ser pignorado a Archivos y Custodias del Banco para ser custodiado.

10. Ejecutar arqueo de habilitantes manuales (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

10.1 Una vez finalizada la jornada solicita a Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo de Banca Privada sus controles para realizar arqueo de controles (Kardex) versus contratos de habilitantes.

10.2 Valida ¿Valores correctos y completos?

- No: Ejecuta actividad N°10.
- Si: El Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador verifica ¿Requiere reabastecimiento de habilitantes?
 - No: Ejecuta actividad N°11.
 - Si: Ejecuta actividad N°12.

11. Ejecutar las medidas administrativas correspondientes (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

En caso de ser token:

11.1 Adicional se deberá verificar con personal de Call Center que este token no haya sido ligado a una cuenta; y si fue asignado el Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada procederá con inhabilitación del servicio y pasará el caso a la Vicepresidencia de Auditoría.

En caso de TD y/o Pines

11.2 La pérdida o inconsistencia en el plástico sin personalizar y/o pin, el Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada deberá enviar correo electrónico a Jefatura de Reclamos y Requerimientos para que se inhabilite este plástico en el sistema.

En caso de Papel Foliado

11.3 Verifica y firma papel foliado para CDP y proceder a la entrega del mismo al cliente, el cual poseerá el papel foliado original.

Nota: Se aplicará la sanción correspondiente en función del reglamento interno de trabajo.

11.4 Finaliza Proceso.

12. Custodiar en compartimiento asignado (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

12.1 Custodia de habilitantes no utilizados durante la jornada, colocándolos en bolsas o sobres debidamente rotulados dentro de escritorio asignado, asegurándose de que estos queden bajo llave.

12.2 Procede a ejecutar al día siguiente nuevamente la actividad N°7.

13. Solicitar habilitantes a encargado (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

13.1 Solicita conforme a necesidad suministro de habilitante(s) a Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada.

Nota: Será responsabilidad del Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador estar pendiente de su inventario de habilitantes para garantizar el suministro adecuado y evitar interrumpir el servicio al cliente por falta de insumos.

La revisión de inventario de habilitantes se deberá realizar al inicio de la jornada y en casos excepcionales (demanda elevada por comportamientos atípicos) en el transcurso del día ejecutando la actividad N°1.

14. Recibir papel foliado de cliente y verificar información en Core Bancario (CRM) (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

14.1 Solicitar a cliente para realizar la cancelación y validar en Core Bancario la siguiente información:

- Papel foliado de CDP (original).
- Tarjeta de identidad.

Nota: Si el Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador tiene dudas sobre el parecido del cliente con la foto que sale en su tarjeta de identidad, solicitar al cliente una segunda identificación donde se pueda comprobar que si es el cliente.

14.2 Se solicita a cliente la identificación para comprobar si es el titular del papel foliado.

Validar ¿Es el titular de papel foliado de CDP?

No: Finaliza Proceso.

Si: Validar ¿Fecha de vencimiento de CDP?

Vence el día de la cancelación, Ejecutar proceso "Cancelación de Certificado de Depósito", continúa con actividad N°15

Vence día diferente a la cancelación, Ejecutar actividad **N°19**

15. Entregar papel foliado para autorización (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

15.1 Entrega el papel foliado original al Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada para la realización de la cancelación.

14.2 Entrega papel foliado de cancelación de CDP por acta de defunción con visto bueno y autorización de Legal.

16. Recibir y revisar papel foliado (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

16.1 Recibe papel foliado del Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador con la firma y huella del cliente para su autorización.

16.2 Validar ¿Información completa y correcta?

No: Solicitar regularización y Ejecutar proceso "Cancelación de Certificado de Depósito" y Solicitar regularización a Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador.

Si: Ejecutar actividad N°17

17. Autorizar cancelación y cambiar STATUS de papel foliado (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

17.1 Cambia STATUS de entregado a cliente a cancelado en el KARDEX.

Anexo N°1

17.2 Sella papel foliado con STATUS de cancelado.

18. Custodiar papel foliado en bóveda (Supervisor de Caja/ Subgerente Comercial/ Gerente Comercial/ Subgerente Banca Privada).

18.1 Custodia en bóveda papel foliado de CDP cancelado.

Nota: Si un cliente realiza la cancelación de un CDP en una agencia diferente a la cual se realizó su apertura el Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador está en la obligación de remitir el papel foliado de CDP a la agencia correspondiente para que se realice su respectivo registro en el KARDEX.

18.2 Finaliza Proceso.

19. Indicar al cliente su penalización (Ejecutivo Comercial/ Asesor Comercial/ Gestor Comercial/ Ejecutivo Banca Privada/ Bancarizador).

19.1 Indica penalización a cliente, ya que se está realizando una "Cancelación Anticipada" del papel foliado

19.2 Realiza cálculo manualmente de la penalización del cliente por haber cancelado el papel foliado en día diferente a su vencimiento

Validar ¿Cliente acepta penalización?

Si: Ejecuta proceso Cancelación de Certificado de Depósito.

Nota:

- Para la acreditación de los fondos del cliente, se le notifica al área de Pasivos, donde ellos realizan acreditación correspondiente.
- Si los fondos no son acreditados lo más pronto posible, se le notifica a área de Pasivos para que realice la acreditación.

No: Finalizar Proceso.

*****FIN DEL PROCESO*****

Anexos

- N/A

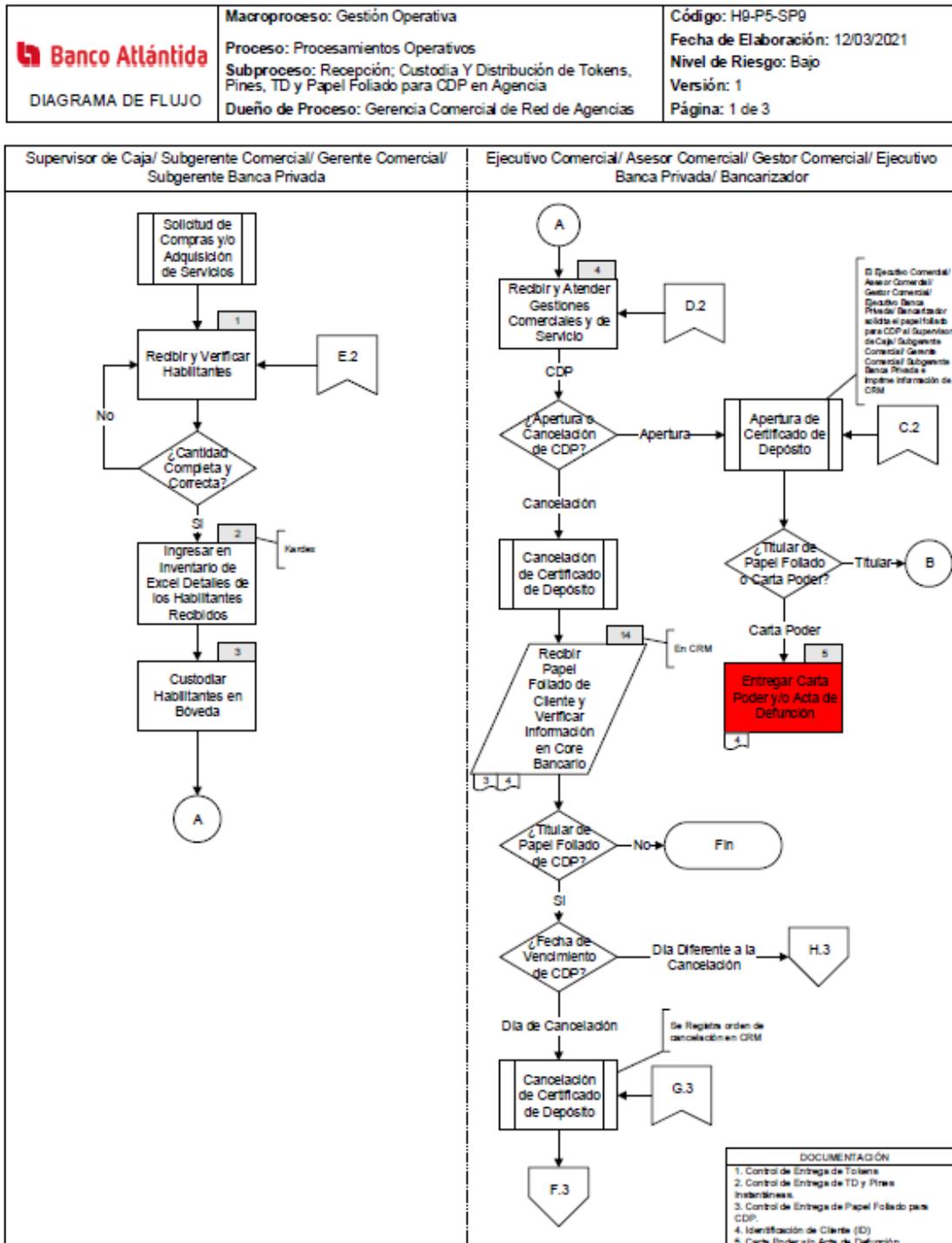
Documentos Relacionados

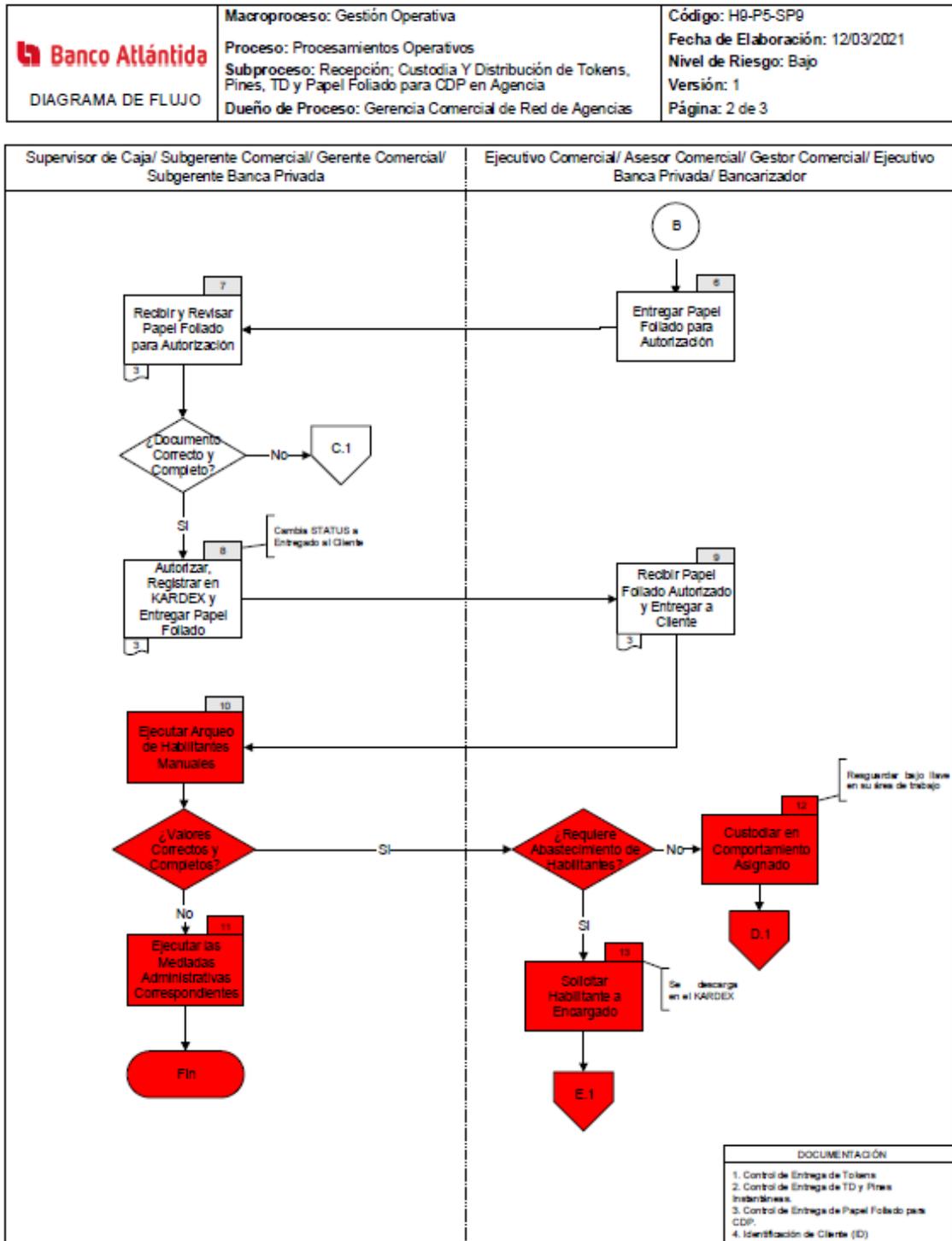
- Matriz de Identificación de Riesgos

Base Legal

- N/A

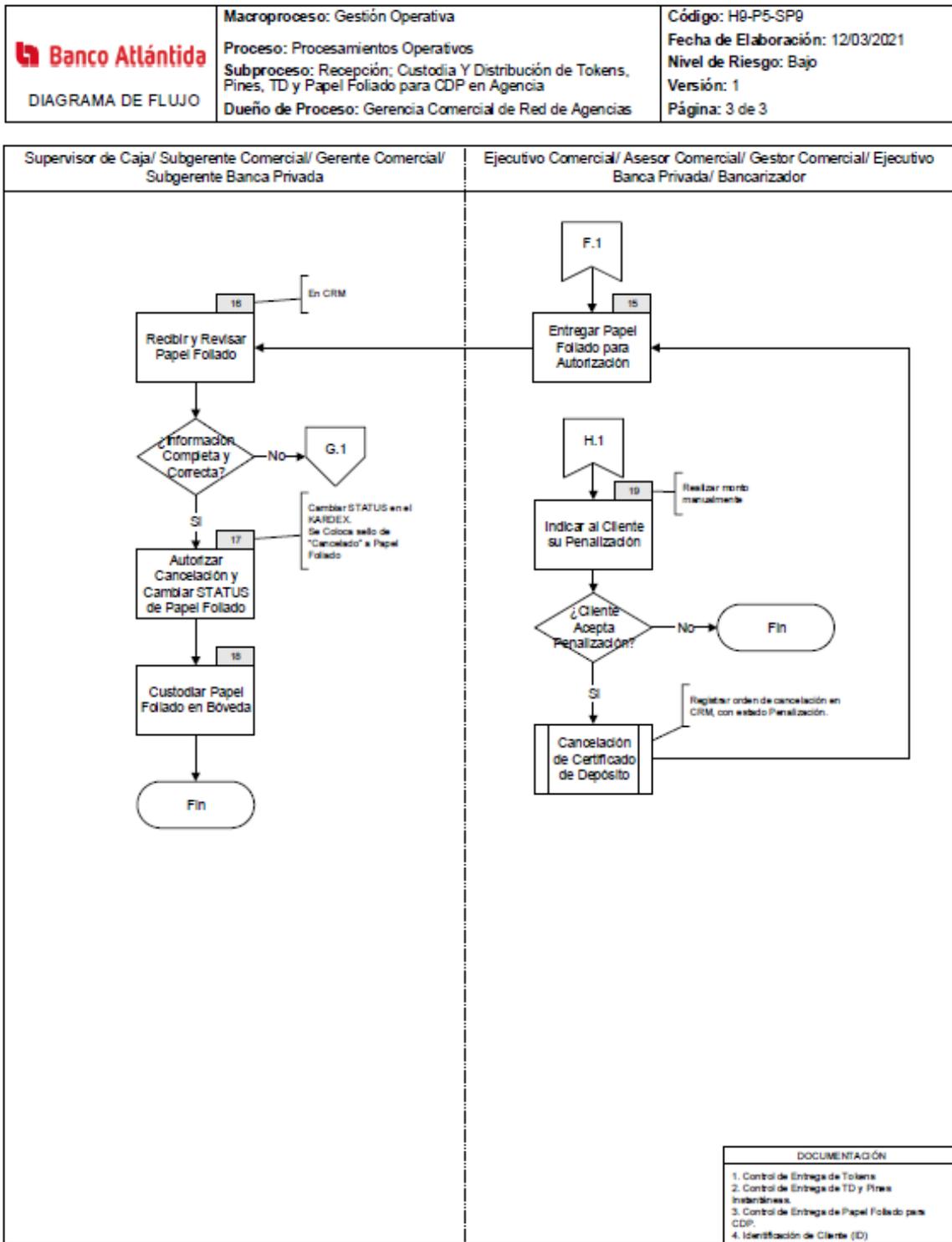
Flujo de Proceso





Anexos 2 Página 2 de Flujo

Fuente: (Elaboración Propia).



Anexos 3 Página 3 de Flujo

Fuente: (Elaboración Propia).

ANEXO N°2

Para la actualización del proceso "Gestión de Procesos" se le agregaron términos en la sección de términos y definiciones para robustecer la sección, se actualizaron anexos los cuales se pusieron en el proceso y se agregó un nuevo manual de usuario, el cual cuenta con el ingreso a la Plataforma de Leankit, dicho documento no queda plasmado en el informe, más sin embargo será enviado al área de Gerencia Gestión de Procesos y Mejora Continua en el formato en el cual se documentan los procesos.