

**CAPITULO 5**  
**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA FIDUCIA S.A.**  
**ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS**  
**MERCANTILES**

En este capítulo se realiza la propuesta para efectuar el mejoramiento de los procesos de Fiducia S.A., para lo cual se ha considerado cada uno de los capítulos desarrollados en la presente tesis, adicionalmente se utilizará otras herramientas de gran funcionalidad y aplicación, las mismas que se detallan a continuación:

1. Cadena de valor mejorada,
2. Propuesta de estructura de procesos por control de riesgos,
3. Indicadores de gestión de las áreas administrativas, operativas y contables,
4. Responsabilidad y competencias por áreas y por cargos; y,
5. Manual de Procesos

### **5.1. CADENA DE VALOR MEJORADA**

La Cadena de Valor Mejorada es el resultado del análisis de las mejoras realizadas en los procesos seleccionados y descritos en el Capítulo IV, se debe señalar que las mejoras se han propuesto y se encuentran en proceso de implementación, motivo por el cual se presentará la cadena de valor como la base para la implementación de los procesos seleccionados en este documento.

Es importante recalcar que esta herramienta de gestión, constituye una base para la lograr ventajas competitivas en el mercado y alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la compañía con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes.

A continuación en el Gráfico No. 5.1. se presenta la cadena de valor desarrollada.

**Gráfico No. 5.1. Cadena de Valor Mejorada Fiducia S.A.**



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## **5.2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE PROCESOS POR CONTROL DE RIESGOS**

Los procesos que han sido sujetos de mejoras y que se encuentran descritos en el Capítulo IV de la presente tesis, han sido realizados en base a la norma NTC 5254 de Gestión de Riesgo, aplicando en lo referente a la Determinación del Contexto, requisitos 4.1.1, 4.1.2., 4.1.3., para lo cual se presenta un resumen a continuación:

### **“ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO**

#### **Generalidades.-**

El establecimiento del contexto es necesario para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para la toma de decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos. Deben incluirse el ambiente interno y externo y sus interfaces correspondientes.

#### **Establecimiento del contexto externo.-**

Esta etapa define el ambiente externo en el cuál funciona la organización, también la forma como se relacionan. Puede incluir por ejemplo:

- a.** Ambiente de negocio, social, reglamentario, cultural, competitivo, financiero y político.
- b.** Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- c.** Las partes externas involucradas.
- d.** Las directrices clave del negocio.

Es particularmente importante considerar las concepciones y los valores de las partes externas involucradas y establecer políticas para la comunicación de esas partes.

Esta etapa es importante porque con ello se puede asegurar que las partes involucradas y sus objetivos se tienen en cuenta cuando se desarrollan criterios para la gestión de riesgo y que las oportunidades y amenazas generadas externamente se consideran de forma adecuada.

### **Establecimiento del contexto interno.-**

Esta se debe realizar al antes de comenzar las actividades de gestión de riesgo para comprender la organización. Las áreas claves incluyen:

1. Cultura
2. Partes internas involucradas
3. Estructura
4. Capacidades en términos de recursos tales como personas, sistemas, procesos y capital.
5. Metas, objetivos y las estrategias establecidas para lograrlos.

Es importante establecer el contexto interno porque:

- ❖ La gestión del riesgo tiene un lugar en el contexto de las metas y los objetivos de la organización.
- ❖ Las políticas y las metas organizacionales, así como los intereses ayudan a definir la política de riesgo de la organización”.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.sarlaft.com>

### **5.3. INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y CONTABLES**

Los indicadores de gestión son una herramienta clave para ver la evolución de un proceso ya que nos permite realizar un seguimiento de la situación del mismo, para una mejor administración de los recursos. Estos indicadores van a permitirle a la organización tomar las acciones necesarias para minimizar los problemas presentados en el presente y evitar su ocurrencia en el futuro.

“El indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada, con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre las cuales se toman acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

#### **5.3.1. Características de los Indicadores de Gestión:**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad.-** Puede definirse como la capacidad de definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- Adecuación.- Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo.- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios.- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad.- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad.- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar”.<sup>30</sup>

Es importante señalar que los indicadores son para mejorar, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede gestionar.

### **5.3.2. Tipos de Indicadores**

A continuación se describen los diferentes tipos de indicadores que se pueden utilizar.

---

<sup>30</sup> [www.escuelagobierno.org](http://www.escuelagobierno.org)

**“Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento de la entrega de balances, etc.*

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Prestación de servicios siguiendo las directrices establecidas.*

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo de entrega de cheques, etc.*

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación al servicio.*

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones>

### **5.3.3. Metodología para la construcción de los indicadores**

“Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

#### **1. ¿Qué se hace?**

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

#### **2. ¿Qué se desea medir?**

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta

recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

### **3. ¿Quién utilizará la información?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

### **4. ¿Cada cuánto tiempo?**

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

### **5. ¿Con qué o quién se compara?**

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

- a. Contar con objetivos y estrategias (Planificación).**- Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

**b. Identificar factores críticos de éxito.-** Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

**c. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.-** Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

**d. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.-**

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTIÓN: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

**e. Diseñar la medición.-** Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

**f. Determinar y asignar recursos.-**

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

**g. Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información”.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com>

#### 5.4. FACTORES DE ÉXITO

De manera conjunta con los indicadores de gestión se debe determinar los factores de éxito, que son los elementos que le permiten a una organización tomar como punto de partida el análisis e identificación de la situación actual dentro del mercado, con la finalidad de establecer objetivos y metas a ser alcanzadas por la compañía.

“En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender”.<sup>33</sup>

A continuación en el Cuadro No.5.1., se determinan los factores de éxito a ser tomados en cuenta, para el desarrollo de la presente tesis:

**Cuadro No. 5.1. Factores de Éxito**

FACTORES DE ÉXITO
Satisfacción del Cliente
Procesos productivos eficientes
Estándares de Calidad
Trabajo en equipo
Comunicación efectiva
Agilidad en los procesos
Trabajo en equipo
Rapidez en el servicio

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

---

<sup>33</sup> <http://monografias.com>

A continuación se presenta los indicadores de gestión y factores de éxito de los procesos seleccionados en el estudio realizado.

**Cuadro 5.2. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Mejora Continua**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Mejora Continua				Subproceso: Mejora Continua						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
1	No conformidades del sistema	El cumplimiento de requisitos	Eficacia	$\frac{\# \text{ de no conformidades de los procesos}}{\# \text{ de requisitos a ser cumplidos}}$	95%	$9/9 * 100 = 100\%$	5,00%		por auditoria	informe de auditorias
2	Acciones correctivas por proceso	Seguimiento a las no conformidades	Eficacia	$\frac{\# \text{ de acciones correctivas cerradas por procesos}}{\# \text{ de acciones correctivas levantadas por proceso}} * 100$	90%	$11/12 * 100 = 91,67\%$	1,67%		mensual	revisión física
3	Acciones preventivas por proceso	Seguimiento de acciones preventivas	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de acciones preventivas cerradas por procesos}}{\# \text{ de acciones preventivas levantadas por proceso}} * 100$	85%	$2/5 * 100 = 66,67\%$		18,33%	mensual	revisión física
4	Proyectos de mejora	Grado de cumplimiento	Eficiencia	$\frac{\# \text{ Mejoras Implementadas}}{\# \text{ Mejoras Propuestas}} * 100$	85%	$2/4 * 100 = 50\%$		35%	semestral	revisión física
5	Tasa de reclamos	Grado de cumplimiento	Eficacia	$\frac{\# \text{ de reclamos solucionados}}{\# \text{ de reclamos recibidos}} * 100$	90%	$10/11 * 100 = 91\%$	1,00%		semestral	encuesta clientes

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Mejora Continua
	Personal capacitado
	Estándares de calidad
	Trabajo en equipo
	Comunicación efectiva

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.3. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Administración de Negocios Fiduciarios**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Prestación de servicios				Subproceso: Administración de negocios fiduciarios						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Envío de información a la Superintendencia de Compañías	Cumplimiento con los organismos de control	Cumplimiento	$\frac{\# \text{ de negocios reportados}}{\# \text{ de negocios constituidos}}$	100%	$5/6 * 100 = 83,33\%$		16,67%	mensual	revisión física
2	Políticas contables	Número de políticas entregadas	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de políticas contables} * 100}{\# \text{ de negocios constituidos}}$	95%	$2/3 * 100 = 66,67\%$		28,33%	mensual	revisión física
3	Cumplimiento de tareas	Número de trámites realizados	Cumplimiento	$\frac{\text{Total trámites realizados} * 100}{\text{Total trámites programados}}$	100%	$290/320 * 100 = 90,63$		9,38%	mensual	Dpto. Operativo

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Administración de negocios fiduciarios
Mantener los tiempos de entrega de la información de los negocios fiduciarios a la Superintendencia de Compañías	
Reducir los tiempos de entrega de las políticas contables a los Administradores de Fideicomisos	
Incrementar el trabajo de equipo	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.4. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Suscripción de Promesas de Compraventa**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Entrega de servicios				Subproceso: Suscripción de promesas de compraventa						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la entrega de promesas de compraventa	Grado de eficiencia de la entrega de promesas de compraventa	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de promesas despachadas}}{\# \text{ de promesas recibidas}} * 100$	100%	4/5*100 = 100%			semanal	revisión física
2	Días transcurridos para la entrega	Cumplimiento de tiempos	Cumplimiento	fecha de envío de documentos - fecha de recepción de documentos	5	20 ene - 13 enero = 8		3	semanal	revisión física
3	Porcentaje de documentos registrados en balances	El registro de documentos en los balances del Fideicomiso	Cumplimiento	$\frac{\# \text{ de documentos registrados en balances}}{\# \text{ documentos suscritos}} * 100$	100%	9/10*100 = 100%			mensual	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso:
Entrega de servicios	Suscripción de promesas de compraventa
Mantener los tiempos de entrega de la información de los negocios fiduciarios a la Superintendencia de Compañías	
Reducir los tiempos de entrega de las políticas contables a los Administradores de Fideicomisos	
Incrementar el trabajo de equipo	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.5. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Compraventas**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Entrega de servicios				Subproceso: Suscripción de compraventas						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la entrega de matrices de compraventa	Grado de eficiencia de la entrega de compraventas	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de compraventas despachadas} * 100}{\# \text{ de compraventas recibidas}}$	100%	3/4*100 = 75%		25%	quincenal	revisión física
2	Días transcurridos para la entrega	Cumplimiento de tiempos	Cumplimiento	fecha de envío de documentos - fecha de recepción de documentos	5	20 ene - 16 enero = 5			mensual	revisión física
3	Porcentaje de documentos registrados en balances	El registro de documentos en los balances del Fideicomiso	Cumplimiento	$\frac{\# \text{ de documentos registrados en balances} * 100}{\# \text{ documentos suscritos}}$	100%	7/9*100 = 78%		22%	mensual	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Suscripción de compraventas
Mantener los tiempos de entrega de la información de los negocios fiduciarios a la Superintendencia de Compañías	
Reducir los tiempos de entrega de las políticas contables a los Administradores de Fideicomisos	
Incrementar el trabajo de equipo	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.6. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Suscripción de Cesiones y Restituciones**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Entrega de servicios				Subproceso: Suscripción de cesiones y restituciones						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la entrega de cesiones y restituciones	Grado de eficiencia de la entrega de cesiones y restituciones	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de cesiones y restituciones despachadas} * 100}{\# \text{ de cesiones y restituciones recibidas}}$	100%	4/5*100 = 100%			semanal	revisión física
2	Días transcurridos para la entrega	Cumplimiento de tiempos	Cumplimiento	fecha de envío de documentos - fecha de recepción de documentos	5	20 ene - 13 enero = 8		3	mensual	revisión física
3	Porcentaje de documentos registrados en balances	El registro de documentos en los balances del Fideicomiso	Cumplimiento	$\frac{\# \text{ de documentos registrados en balances} * 100}{\# \text{ documentos suscritos}}$	100%	9/10*100 = 100%			mensual	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Suscripción de cesiones y restituciones
Entrega de servicios	Mantener los tiempos de entrega de la información de los negocios fiduciarios a la Superintendencia de Compañías
	Reducir los tiempos de entrega de las políticas contables a los Administradores de Fideicomisos

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.7. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso Colocación y Renovación de Inversiones**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Operativo - contable				Subproceso: Colocación y renovación de inversiones						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en el tiempo de colocación	Porcentaje de cumplimiento	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de inversiones realizadas}}{\# \text{ de inversiones solicitadas}} * 100$	100%	1/1*100 = 100%			mensual	revisión física
2	Eficiencia en el tiempo de renovación de inversiones	Porcentaje de cumplimiento	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de inversiones renovadas}}{\# \text{ renovaciones solicitadas}} * 100$	100%	1/1*100 = 100%			mensual	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Colocación y renovación de inversiones
Estándares de calidad	
Personal capacitado	
Entrega oportuna de las inversiones a los Administradores y Asesor Contable	
Cumplimiento	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.8. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Pago de Titularizaciones**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Operativo - contable				Subproceso: Pago de titularizaciones						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en el tiempo de pago	Tiempo de entrega de pagos	Tiempo	hora de recepción de títulos -hora de entrega de pagos (minutos)	15	12H15-12H30= 15 minutos			semanal	revisión física
2	Grado de satisfacción	Porcentaje de cumplimiento	cumplimiento	$\frac{\# \text{ de reclamos solucionados} * 100}{\# \text{ de reclamos recibidos}}$	100%	1/1*100 = 100%			quincenal	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Pago de titularizaciones
Estándares de calidad	
Personal capacitado	
Mantener o reducir los tiempos de atención a los clientes	
Cumplimiento	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.9. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Pago a Proveedores de Fideicomisos**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Operativo - contable				Subproceso: Pago a proveedores de Fideicomisos						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en el tiempo de pago	Tiempo de entrega de pagos	Tiempo	fecha de recepción de títulos - fecha de entrega de pagos	3	20 ene - 23 enero = 4		1	semanal	revisión física
2	Grado de satisfacción	Porcentaje de cumplimiento	cumplimiento	$\frac{\# \text{ de reclamos solucionados}}{\# \text{ de reclamos recibidos}} * 100$	100%	1/1 * 100 = 100%			semanal	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Operativo - contable
Subproceso:	Pago a proveedores de Fideicomisos
	Estándares de calidad
	Personal capacitado
	Mantener o reducir los tiempos de atención a los clientes
	Cumplimiento

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.10. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Implementación de Sistemas**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Administrativo				Subproceso: Implementación de sistemas						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en cumplimiento	Tiempo de desarrollo	Tiempo	fecha de solicitud - fecha de implementación	20	12 dic-08 - 20 enero = 40		20	semestral	revisión física
2	Grado de capacitación	Eficiencia en la implementación	Eficiencia	# de horas adicionales de capacitación	100%	2/10*100 = 20%		80%	semestral	revisión física
				# horas totales de capacitación * 100						

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso: Administrativo	Subproceso: Implementación de sistemas
Estándares de tiempo	
Personal capacitado	
Cumplimiento	
Capacitación adecuada y oportuna	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.11. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Custodia de Documentos**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Administrativo				Subproceso: Custodia de Documentos						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Grado de eficacia	control del documentos	Eficacia	$\frac{\# \text{ de documentos del reporte de sistema} * 100}{\# \text{ de documentos entregados para custodia}}$	100%	$75/80 * 100 = 93,75\%$		6,25%	semestral	revisión física
2	Reclamos	reclamos internos por información no visualizada en el sistema	Cumplimiento	$\frac{\# \text{ reclamos recibidos} * 100}{\# \text{ de documentos recibidos para custodia}}$	100%	$6/8 * 100 = 75\%$		25%	semanal	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso: Administrativo	Subproceso: Custodia de documentos
Cumplimiento	
Personal capacitado	
Estándares de tiempo	
Capacitación adecuada y oportuna	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.12. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Facturación y Cobranzas**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Administrativo				Subproceso: Facturación y cobranzas						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la entrega de facturación para la revisión	El tiempo de entrega de las facturas para revisión	Eficiencia	fecha de entrega de listado - fecha de entrega de facturas	3	2 de enero - 4 de enero = 4 días		1	mensual	revisión física
2	Eficiencia en la entrega de facturación al cliente	La fecha de recepción del cliente	Eficiencia	fecha de entrega a recepción - fecha de recepción en las registradas en las facturas	7	5 de enero - 11 de enero = 7 días			mensual	revisión física
2	Eficiencia en el tiempo de cobranza	La gestión de cobranza	Eficiencia	$\frac{\text{Valor recuperado mes} * 100}{\text{Valor facturado mes}}$	85%	210.000/128.300 * 100 = 61,09%		23,91%	semanal	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Administrativo
Subproceso:	Facturación y cobranzas
	Oportunidad de entrega
	Estándares de tiempo
	Mejorar significativamente el tiempo de entrega de facturas a los clientes
	Disminuir el número de facturas no entregadas en el tiempo adecuado
	Capacitación adecuada y oportuna

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.13. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Selección y Contratación de Personal**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Desarrollo Organizacional					Subproceso: Selección y contratación de personal					
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en el proceso de selección	Tiempo para cubrir la necesidad de personal	Tiempo	fecha de solicitud de personal - fecha de selección de la persona	15	15 dic-08 - 29 de enero-09 = 47		32	semestral	revisión física
2	Índice de competencias	Las competencias del personal nuevo	Eficiencia	$\frac{\text{competencias de la persona} * 100}{\text{competencias requeridas}}$	100%	9/10*100 = 90%		10%	anual	sistema Compers
2	Índice de rotación	las renunciaciones o despidos en un periodo	Eficiencia	$\frac{\text{personal que sale de la compañía} * 100}{\text{personal contratado}}$	5%	9/8*100 = 90%	112,5%		semestral	sistema Compers

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso: Administrativo	Subproceso: Selección y contratación de personal
Oportunidad de contratación	
Personal capacitado	
La Compañía externa encargada de la selección para determinados casos, deberá brindar oportunamente la información	
Clara definición de funciones y responsabilidades	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.14. Indicadores de Gestión y Factores de Éxito del Proceso de Inducción de Personal**

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO										
Proceso: Desarrollo Organizacional				Subproceso: Inducción de personal						
No.	Indicador	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Índice de entrenamiento	El tiempo en el que se le ha entrenado al personal nuevo	Eficiencia	$\frac{\% \text{ de entrenamiento por persona planificado}}{\% \text{ de entrenamiento ejecutado}}$	100%	80%/80% = 100%			anual	revisión física
2	Efectividad del entrenamiento	El entrenamiento recibido en los 90 días de prueba	Eficiencia	$\frac{\text{valoración alcanzada} * 100}{\text{valoración total}}$	98%	88/100* 100 = 88%		10%	90 días del ingreso	revisión física

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

FACTORES DE ÉXITO	
Proceso:	Subproceso: Inducción del personal
Capacitación efectiva	
Personal capacitado	
Estructuración adecuada de un programa de inducción-capacitación	
Seguimiento de la capacitación	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## **5.5. RESPONSABILIDAD Y COMPETENCIAS POR ÁREAS Y POR CARGOS.**

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más cambiante, en este entorno la productividad y competencias se convierten en palabras claves para su permanencia en el mercado; por lo tanto la administración de recursos humanos juega un papel estratégico.

Se considera importante definir lo que son las competencias, previo a la presentación de las competencias y responsabilidades de cada uno de los cargos de la compañía.

### **Competencias**

Conjunto de competencias observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo (Pereda & Berrocal, 1999, p.266)

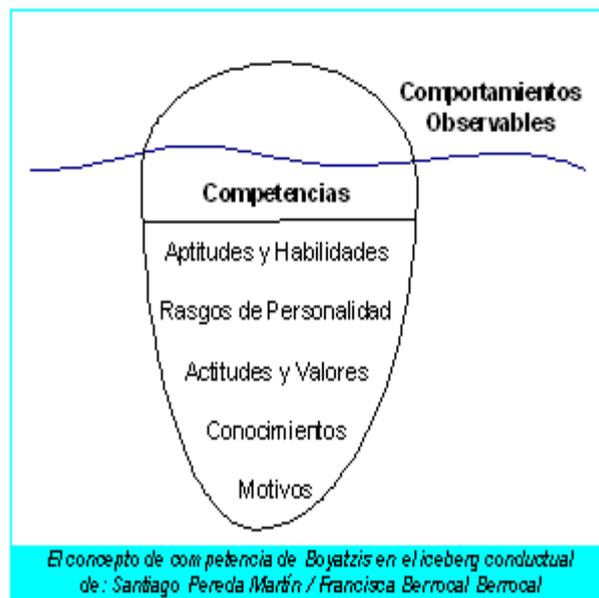
“Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. Siguiendo el ejemplo anterior, podemos saber que una persona es enérgica, lo que nos interesa saber es si su carácter enérgico es el que necesita la empresa, si encaja con su cultura, su estrategia y sus puestos de trabajo. Esto nos lo demostrarán sus comportamientos. Y aquí es donde el enfoque de competencias puede hacer importantes aportaciones.

No hay acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia. En la bibliografía y en los trabajos encontramos fundamentalmente dos definiciones del término:

*Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. Boyatzis (1982).*

### **Características subyacentes:**

La competencia se considera que es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo. Continuando con nuestro ejemplo gráfico del iceberg, del cual sólo observamos la punta, que equivaldría a los comportamientos observables, veríamos que en la parte oculta del iceberg se esconderían las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto. El punto de mira debe situarse en esta parte oculta, aunque las competencias se sitúan a un nivel intermedio, entre la superficie y los aspectos mencionados. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de test o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.



En resumen se puede señalar que las características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992):

- *aptitudes y habilidades*
- *rasgos de personalidad*
- *actitudes y valores*
- *conocimientos*
- *motivos”*.<sup>34</sup>

Por lo anteriormente indicado la gestión de recursos humanos basado en competencias contribuye al incremento de la productividad en las organizaciones.

A continuación se presenta el perfil de competencia y responsabilidades del personal que intervienen en los procesos mejorados.

---

<sup>34</sup> [http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1\\_concepto.html](http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html)

## Cuadro No.5.15. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Administrador de Fideicomisos

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	ADMINISTRADOR DE FIDEICOMISOS
<b>Código:</b>	1

### 2. Matriz de competencias:

Destrezas / Habilidades	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Asertividad / firmeza	Organización. Asertividad / firmeza. Trabajo en equipo.	Manejar programas informáticos Externos - Office	Ordenar información. Fluidez de ideas. Comprensión escrita.
Juicio y toma de decisiones	Juicio y toma de decisiones. Recopilación de información.		Razonamiento matemático. Razonamiento deductivo.
Organización			
Recopilación de información			
Trabajo en equipo			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición	
Asegurar el cumplimiento del contrato fiduciario y de los contratos y documentos relacionales	Analizar en conjunto con las áreas involucradas la viabilidad del negocio (estructuración)
Asesorar al Cliente	Hacer seguimiento a los requerimientos del cliente
Identificar potenciales riesgos del Negocio Fiduciario	Hacer seguimiento a los requerimientos del cliente
Coordinar la gestión de cobranzas	Atender los requerimientos de los clientes
Aplicar estrategias de fidelización del Cliente	Asegurar la eliminación de cualquier contingente posterior a la liquidación del Negocio Fiduciario
Apoyar a la Gerencia General en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Participar en la Estructuración de los Negocios Fiduciarios
Elaborar propuestas de	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.16. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Asesor Contable**

**1. Datos de identificación:**

<b>Puesto:</b>	ASESOR CONTABLE
<b>Código:</b>	2

**3. Matriz de competencias:**

Habilidades generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Organización de la información	Pensamiento crítico. Recopilación de información.	Manejar programas informáticos Externos- Office	Comprensión escrita. Razonamiento matemático. Facilidad numérica.
Pensamiento analítico	Organización de la información. Pensamiento crítico.	Manejar programas informáticos Internos	Memorizar. Razonamiento deductivo. Comprensión escrita.
Pensamiento crítico	Organización de la información. Recopilación de información.	Operar equipos de oficina: fax, copiadora	Razonamiento matemático. Ordenar información.
Recopilación de información	Pensamiento analítico. Organización de la información.		Ordenar información. Expresión escrita. Razonamiento matemático.

**4. Responsabilidades:**

Actividades de la posición	
Elaborar los estados financieros	Elaborar los reportes solicitados por los organismos de control
Elaborar todo tipo de información contable y financiera complementaria	Preparar la documentación solicitada por agentes externos
Elaborar las políticas contables	Revisar la documentación y soportes de las transacciones contables
Preparar la documentación para los auditores externos	Elaborar declarar y pagar impuestos
Registrar las transacciones contables	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.17. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Asesor Operativo

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	ASESOR OPERATIVO
<b>Código:</b>	3

### 2. Matriz de competencias:

Habilidades generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Comprensión lectora	Identificar consecuencias ulteriores. Monitoreo y control.	Manejar programas informáticos Externos -Office	Ordenar información. Facilidad numérica. Minuciosidad.
Destreza matemática	Comprensión lectora. Organización de la información. Síntesis / Reorganización.	Manejar programas informáticos Internos	Ordenar información. Razonamiento inductivo. Razonamiento deductivo.
Identificación de problemas	Destreza matemática. Identificación de problemas. Planificación. Manejo del tiempo.	Operar equipos de oficina: fax, copiadora	Amabilidad. Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Autocontrol.
Identificar consecuencias ulteriores			
Manejo del tiempo			
Monitoreo y control			
Organización de la información			
Planificación			
Síntesis / Reorganización			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición	
Cumplir y controlar instrucciones fiduciarias	Revisar los contratos de los fideicomisos
Realizar el proceso de titularización desde la etapa de la emisión de los títulos valores,	Informar a las áreas administrativa y contable de los movimientos bancarios de las
Ingresar la información y mantener actualizada la base de datos de los fideicomisos	Ejecutar otro tipo de actividades que le sean asignadas
Reportar a la Superintendencia de Compañías sobre la constitución y liquidación de los fideicomisos	Colaborar en el proceso de pago a proveedores de los fideicomisos y de los clientes de Fiducia
Colaborar en el proceso de los trámites de escrituración de los fideicomisos inmobiliarios	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.18 Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Asesor Tecnológico

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	ASESOR TECNOLÓGICO
<b>Código:</b>	4

### 2. Matriz de competencias:

Habilidades generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Destreza matemática	Pensamiento crítico. Programación.	Manejar programas informáticos Externos - Office	Iniciativa. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.
Identificación de problemas	Percepción de sistemas y entornos. Identificación de problemas.	Manejar programas informáticos Internos	Proactividad. Tolerancia. Aptitud Numérica.
Monitoreo y control	Monitoreo y control. Identificación de problemas.	Operar equipos de oficina: fax, copiadora	Tiempo de reacción. Control de precisión. Velocidad perceptiva.
Pensamiento crítico	Programación. Destreza matemática.		Razonamiento matemático. Razonamiento inductivo. Razonamiento deductivo.
Percepción de sistemas y entornos			
Programación			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición	
Desarrollar Sistemas	Analizar, Diseñar bases de datos y sistemas internos
Administrar bases de datos SQL SERVER	Asesorar y definir proveedores de productos tecnológicos
Administrar los servidores de Red y Comunicaciones	Levantar requerimientos de los usuarios para la elaboración de sistemas dependiendo del tipo de negocio
Administrar la Red	Actualizar el plan de Contingencias
Realizar simulacros del Plan de Contingencias	Colaborar y coordinar el mantenimiento de los equipos
Implantar Sistemas Informáticos	Elaborar inventario Tecnológico de Hardware y Software
Elaborar Respaldos de información	Actualizar los sistemas informáticos
Dar soporte a Usuarios	Supervisar la conexión de Internet
Administrar programas antivirus, antispan	Coordinar instalación de sistemas de terceros
Administrar políticas de seguridad a los servidores	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.19. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Asesor Legal

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	ASESOR LEGAL
<b>Código:</b>	5

### 2. Matriz de competencias:

Habilidades Generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Escritura	Identificar consecuencias ulteriores. Pensamiento	Manejar programas informáticos Externos: Office	Visualización. Reconocimiento de problemas. Proactividad.
Escucha activa	Orientación / asesoramiento. Escucha activa.	Manejar programas informáticos Internos	Comprensión oral. Fluidez de ideas. Repartición temporal.
Generación de ideas	Síntesis / Reorganización. Escritura.	Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo. Ordenar información. Atención selectiva.
Identificar consecuencias ulteriores	Generación de ideas. Síntesis / Reorganización.		Atención selectiva. Ordenar información.
Orientación / asesoramiento			
Pensamiento analítico			
Síntesis / Reorganización			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición		
Elaborar contratos y documentos legales requeridos	Coordinar el perfeccionamiento inscripción de negocios jurídicos y documentos legales	Organizar y Custodiar archivos a su cargo
Asesorar legalmente a todas las áreas de la compañía	Participar y apoyar en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad y similares	Colaborar con el control de libros societarios de la compañía
Estructurar Negocios Fiduciarios	Preparar repotes o informes legales solicitados por el Director General o demás funcionarios	Apoyar y participar en las reuniones que requieran los Administradores y otros Funcionarios
Advertir los posibles riesgos y contingentes legales que se puedan presentar en la administración, estructuración y liquidación de negocios Fiduciarios	Supervisar a los asesores legales externos	Participar en reuniones internas (elaboración plan operativo)
Apoyar a otros Asesores Legales para la estructuración y revisión de documentos	Coordinar con el Director Jurídico la capacitación y comunicación a la compañía sobre la legislación vigente y sus posibles cambios	Coordinar la revisión de contratos y documentos legales que sean elaborados por terceros
Apoyar al Director Jurídico	Revisar y Supervisar los requisitos y suficiencia legal de los contratos o documentos legales para instrumentar negocios fiduciarios o documentos legales.	Supervisa el trabajo del asistente legal

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.20. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Asistente Legal

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	ASISTENTE LEGAL
<b>Código:</b>	6

### 2. Matriz de competencias:

Habilidades General	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Identificación de problemas	Pensamiento crítico. Recopilación de información.	Manejar programas informáticos Externos: Office	Ordenar información. Razonamiento inductivo. Razonamiento deductivo.
Organización de la información	Organización de la información. Síntesis / Reorganización.	Manejar programas informáticos Internos	Comprensión escrita. Ordenar información.
Pensamiento crítico	Pensamiento crítico. Identificación de problemas.	Operar equipos de oficina:	Flexibilidad de clausura. Reconocimiento de problemas.
Recopilación de información		Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	
Síntesis / Reorganización			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición	
Revisar suficiencia legal de documentos legales, contratos	Actualizar las publicaciones legales del area legal
Elaborar documentos legales requeridos por Asesor Legal o Director Jurídico	Participar en la elaboración del plan operativo del area legal
Realizar los reportes, informes requeridos por el área legal	Comunicar periodicamente a la Empresa, al Asesor y Director Jurídico los cambios en la legislación
Realizar los trámites de documentos legales requeridos por el Asesor Legal o Director	Organizar y mantener actualizados los archivos del área legal
Preparar y apoyar en implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Apoyar al Asesor y Director jurídico en juntas de fideicomisos y demás reuniones

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.21. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Gerente General

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Código:</b>	7

### 2. Matriz de competencias:

Habilidades generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Aprendizaje activo	Pensamiento crítico. Destreza matemática.	Manejar programas informáticos Externos: Office	Facilidad numérica. Expresión escrita.
Comprensión lectora	Evaluación de ideas. Formular una visión.	Manejar programas informáticos Internos	Originalidad.
Destreza matemática	Aprendizaje activo. Comprensión lectora.	Otras destrezas específicas:	Ordenar información. Liderazgo. Comprensión.
Evaluación de ideas	Trabajo en equipo. Manejo de recursos humanos. Organización.		Razonamiento inductivo.
Formular una visión			
Trabajo en equipo			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición		
Representar legalmente a la Compañía	Apoyar al cumplimiento de necesidades de capacitación y desarrollo del personal	Proponer cambios o mejoras legislativas y de entes de control
Supervisar la gestión del personal	Optimizar los recursos asignados	Controlar la posición financiera de la Compañía
Elaborar propuestas económicas	Representar judicial y extrajudicialmente a los Negocios Fiduciarios	Supervisar el adecuado uso de los recursos de la Compañía
Incrementar valor patrimonial de la Compañía	Participar activamente en el Gremio	Identificar e implementar mejoras de procesos y tecnología
Fomentar buenas prácticas fiduciarias en el mercado	Coordinar con los responsables el cumplimiento de los contratos	Planificar y dirigir las actividades estratégicas de la Compañía
Impulsar el Sistema de Gestión de Calidad	Apoyar cumplimiento de planes de carrera del personal	Identificar productos/servicios estratégicos
Definir objetivos estratégicos de la Organización	Identificar oportunidades comerciales y vender	Elaborar el presupuesto y lograr su cumplimiento

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.22. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades  
de Recepcionista/ Asistente de Gerencia**

**1. Datos de identificación:**

<b>Puesto:</b>	RECEPCIONISTA/ ASISTENTE DE GERENCIA
<b>Código:</b>	9

**2. Matriz de competencias:**

Habilidades Generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Manejo del tiempo	Trabajo en equipo. Organización.	Manejar programas informáticos Externos: Office	Ordenar información. Minuciosidad. Comprensión oral.
Organización	Pensamiento crítico. Organización de la información	Manejar programas informáticos Internos	Minuciosidad. Ordenar información.
Organización de la información	Organización de la información. Manejo del tiempo.	Operar equipos de oficina:	Minuciosidad. Ordenar información.
Pensamiento crítico		Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	
Trabajo en equipo			

**3. Responsabilidades:**

Actividades de la posición	
Realizar la facturación mensual de la Compañía	Atender los requerimientos de la Gerencia
Controlar el trabajo que realiza la mensajería	Llevar la agenda del Gerente General
Recibir a los clientes y atender sus requerimientos o direccionarlos a la persona indicada	Manejar la correspondencia tanto a Quito como las demás ciudades
Coordinar el proceso de Movilización y viáticos del personal	Controlar y hacer pedido de los suministros de oficina

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.23. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Responsable de Desarrollo Organizacional

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	RESPONSABLE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<b>Código:</b>	10

### 2. Matriz de competencias:

Destrezas / Habilidades generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Asertividad / firmeza	Manejo de recursos humanos. Asertividad / firmeza. Negociación.	Manejar programas informáticos Externos	Razonamiento inductivo. Expresión oral.
Manejo de recursos humanos	Percepción social (empatía). Manejo de recursos humanos.	Manejar programas informáticos Internos	Ordenar información. Comprensión escrita. Comprensión oral.
Negociación	Organización de la información. Recopilación de información. Asertividad /	Operar equipos de oficina:	Ordenar información. Minuciosidad.
Organización de la información	Organización de la información. Planificación.	Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el	Ordenar información.
Pensamiento analítico	Pensamiento analítico. Organización de la		Reconocimiento de problemas.
Planificación			
Recopilación de información			

### 3. Responsabilidades:

Actividades de la posición	
Medir la eficacia de las capacitaciones y entrenamientos	Preparar la inducción y entrenamiento a la empresa personal nuevo o reubicado y coordinar su cumplimiento
Ejecutar el proceso de selección y reclutamiento del personal	Coordinar y monitorear la implementación de las políticas de la Organización en Quito y Guayaquil
Elaborar planes de capacitación para el personal	Medir el desempeño de los empleados e implementar planes de mejora
Detectar necesidades de capacitación y entrenamiento	Conservar los registros del personal y del proceso de Recursos Humanos
Coordinar la ejecución de los planes de capacitación	Coordinar la identificación de los perfiles de competencias de la Organización

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## Cuadro No. 5.24. Descripción del perfil de competencias y responsabilidades del Contador General

### 1. Datos de identificación:

<b>Puesto:</b>	CONTADORA GENERAL
<b>Código:</b>	11

### 2. Matriz de competencias:

Habilidades Generales	Destrezas generales	Destrezas específicas	Otras competencias
Destreza matemática	Trabajo en equipo. Destreza matemática. Generación de ideas. Pensamiento crítico.	Manejar programas informáticos Externos	Liderazgo. Reconocimiento de problemas. Expresión oral.
Generación de ideas	Instrucción. Trabajo en equipo.	Manejar programas informáticos Internos	Comprensión oral. Reconocimiento de problemas. Liderazgo. Innovación. Expresión oral.
Instrucción	Manejo del tiempo. Recopilación de información.	Operar equipos de oficina:	Facilidad numérica. Razonamiento matemático. Ordenar información.
Manejo de recursos financieros	Organización de la información. Manejo de recursos financieros.		Ordenar información. Comprensión escrita.
Manejo del tiempo			
Organización de la información			
Pensamiento crítico			
Recopilación de información			
Trabajo en equipo			

### 3. Responsabilidades

Actividades de la posición	
Preparar los estados financieros de la compañía	Colaborar en los registros contables generados en la compañía a nivel nacional
Coordinar actividades relacionadas con el área	Elaborar y declarar Impuestos
Colaborar con información Financiera solicitada por la Gerencia General	Revisar y enviar la información contable consolidada de los negocios Fiduciarios al Organismo de Control

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

## **5.6. MANUAL DE PROCESOS.**

Con la finalidad de mejorar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad, Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, ha visto la necesidad de tener un Manual de Procesos, para que la compañía funcione como una máquina que arroje los resultados esperados.

El presente manual contiene únicamente los procesos que han sido mejorados, en un futuro es indiscutible se continúe con la inclusión de los todos los procesos que tiene la compañía.

“Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

¿Por qué es importante crear un manual de procesos?

El Manual de Procesos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga su creciendo y se desarrolle.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; los manuales deben contener los elementos descritos a continuación:

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, actividades y normas.
- La evaluación del sistema de organización.

- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

Las ventajas que se obtienen al crear un manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia”.<sup>35</sup>

La propuesta de los manuales de procesos se fundamenta en las actividades que realiza cada uno de los procesos; a continuación presenta los Manuales de Procesos de los procesos que han sido mejorados.

---

<sup>35</sup> [http://www.trabajo.com.mx/creando\\_tu\\_manual\\_de\\_procesos.htm](http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm)

**Cuadro No. 5.25: Manual de Procesos de Mejora Continua**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>Proceso:</b> Atención al cliente		<b>Código:</b>	
<b>Subproceso:</b> Mejora Continua		ALI.1	
<b>Objetivo:</b> Lograr mejorar recurrentes para satisfacer las necesidades de los clientes			
<b>Características del Proceso</b>			
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	El Comité de Calidad, prepara acta del proyecto de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo	* Resultados de las auditorías internas	
2	Identifica el proceso de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo	* Resultados de los procesos	
3	Define equipo de Mejoramiento	* Proyectos de mejora propuesta por los procesos	
4	Solicita la preparación del formulario de Mejoramiento		
5	Prepara el formulario de mejoramiento	SALIDAS	
6	Envía a la gerencia para la validación	* Proyectos de mejora aprobados	
7	Valida y evalúa el formulario de mejoramiento	* Recursos asignados para los proyectos	
8	¿Aprueba la implementación de requerir recursos externos?	*Formulario de Control de Proyectos de Mejora	
9	Presenta en el Comité de Calidad		
10	Aprueba?	RECURSOS	
11	Ingresa datos del Proyecto en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA	* Personal entrenado	
12	Procede a ejecutar el programa aprobado por el Comité de Calidad para la implementación del proyecto de mejoramiento	*Formulario de Control de Proyectos de Mejora	
13	Verifica el cumplimiento del cronograma preestablecido para la implementación del proyecto de mejoramiento continuo y actualizar el formulario de mejoramiento	*Auditores internos	
14	Hace el seguimiento del cumplimiento del Proyecto de Mejora		
15	Emite comentarios finales	CONTROLES	
16	Prepara el acta de revisión	* Actas de revisión del Comité de Calidad	
17	Programa una revisión a través de procesos de auditorías del funcionamiento de la mejora efectuada	* Auditorías internas	
18	Ingresa fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado	* Resultados del proceso	
LIMITES DEL PROCESO			
<b>Inicio:</b> El Comité de Calidad, prepara acta del proyecto de mejoramiento y envía a la gerencia para la definición del equipo que deberá implementarlo			
<b>Fin:</b> Ingresa fecha de aprobación final en el formulario de CONTROL PROYECTOS DE MEJORA respecto del proyecto ejecutado			
INDICADORES DE GESTION			
* No conformidades del sistema		* Proyectos de mejora	
* Acciones correctivas por procesos		* Tasa de reclamos	
* Acciones preventivas por procesos			

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No.5.26: Manual de Procesos de Administración de Negocios  
Fiduciarios**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Proceso:</b> Prestación de servicios		<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Administración de negocios fiduciarios		AL2.1
<b>Objetivo:</b> Administrar los negocios eficaz y eficientemente enmarcados en la ley para satisfacer los requerimientos de los constituyentes.		
<b>Características del Proceso</b>		
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
<b>ENTRADAS</b>		
1	Administrador de Fideicomisos, recibe la escritura de constitución del Fideicomiso y documentos habilitantes	* Escritura de constitución del negocio fiduciario
2	Verifica si requiere que la inspección de inmuebles	* Contratos complementarios
3	De requerirlo, aplica la Política de Inspecciones	* Instrucciones complementarias de los constituyentes
4	Coordina la inspección de los bienes	
5	Paralelamente remite una comunicación al cliente presentando al equipo fiduciario	<b>SALIDAS</b>
6	Ingresa instrucciones fiduciarias en el sistema	* Rendiciones de cuentas de los negocios
7	Reúne al equipo fiduciario para asignación de responsabilidades	* Balances
8	Entrega al Asesor Operativo la copia de la escritura del Fideicomiso y RUC	* Informes financieros
9	Asesor Operativo, ingresa en el sistema la información del Fideicomiso y envía el reporte a la SIC	
10	Entrega al administrador una copia del acuse de envío de la comunicación	<b>RECURSOS</b>
11	Administrador de Fideicomisos, solicita la elaboración de la política contable del negocio	* Personal capacitado
12	Asesor Contable, elabora la política contable del negocio	* Administradores
13	Ejecuta las instrucciones fiduciarias en coordinación con el asesor contable y operativo	* Estándares de calidad
		* Cumplimiento de procesos
<b>CONTROLES</b>		
		* Políticas contables
		* Políticas de inspecciones
		* Contratos vigentes
		* Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores
		* Ley de Mercado de Valores
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Inicio:</b> Administrador de Fideicomisos, recibe la escritura de constitución del Fideicomiso y documentos habilitantes		
<b>Fin:</b> Ejecuta las instrucciones fiduciarias en coordinación con el asesor contable y operativo		
<b>INDICADORES DE GESTION</b>		
* Envío de información a la Superintendencia de Compañías * Políticas contables		* Cumplimiento de tareas

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.



**Cuadro No. 5.28: Manual de Procesos de Suscripción de compraventas**

		MANUAL DE PROCESOS
<b>Proceso:</b> Entrega de servicios		<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Suscripción de compraventas		AL3.2
<b>Objetivo:</b> Asegurar que la revisión de las compraventas se realicen dentro de los términos estipulados en el contrato de constitución del Fideicomiso y las políticas de la compañía		
<b>Características del Proceso</b>		
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
		ENTRADAS
1	Asesor Operativo, recibe la matriz de compraventa	* Formatos de textos aprobados * Matrices de compraventa * Documentos habilitantes
2	Revisa que el bien corresponda a la promesa suscrita y que se encuentre cancelado el 100%	
3	Verifica que la documentación este correcta	
4	Legal, revisa que el texto se encuentre de acuerdo a los términos legales aprobados	
5	Están correctos los textos?, entrega al Asesor Operativo	SALIDAS
6	Asesor Operativo, remite al cliente para la corrección	* Matriz de compraventa suscrita * Reportes de compraventas
7	Recoge a firma del responsable de la fiduciaria	
8	Remite al cliente debidamente suscrito el documento	
9	Ingresa al sistema el documento suscrito	
10	Entrega al Asesor Contable una copia del medio de transacciones	RECURSOS
11	Asesor Contable registra en el balance el documento suscrito y emite la factura correspondiente	* Personal capacitado * Administradores * Estándares de calidad * Cumplimiento de procesos
12	Asesor Operativo, archiva los documentos por negocio	
13	Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos	
		CONTROLES
		* Régimen Tributario Interno * Contrato del Fideicomiso * Reglamento al Régimen Tributario Interno * Políticas de la compañía
LIMITES DEL PROCESO		
<b>Inicio:</b> Asesor Operativo, recibe la matriz de compraventa		
<b>Fin:</b> Remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos		
INDICADORES DE GESTION		
* Eficiencia en la entrega de matrices de compraventa * Días transcurridos para la entrega		* Porcentaje de documentos registrados en

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.29: Manual de Procesos de Suscripción de cesiones y restituciones**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Proceso:</b> Entrega de servicios		<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Suscripción de cesiones y restituciones		AL3.2
<b>Objetivo:</b> Asegurar que la revisión de las matrices se realicen dentro de los términos estipulados en el contrato de constitución del Fideicomiso y las políticas de la compañía		
<b>Características del Proceso</b>		
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
<b>ENTRADAS</b>		
1	Asesor Operativo, recibe la matriz de cesión y restitución	* Formatos de textos aprobados * Matrices de cesiones y restituciones * Documentos habilitantes
2	Verifica que existe autorización para proceder con la cesión?	
3	De no existir, solicita al administrador la autorización correspondiente	
4	Administrador de Fideicomisos, solicita al acreedor la carta de autorización de restitución del inmueble	
5	Entrega la matriz y a carta correspondiente	<b>SALIDAS</b>
6	Asesor Operativo, revisa que la matriz y documentación estén correctas	* Matriz de cesiones y restituciones suscritas * Reportes de cesiones y restituciones
7	Existen errores en la matriz?	
8	Remite al Asesor Legal para la revisión	
9	Legal, revisa si el texto de la matriz, corresponde al texto aprobado	
10	Existen errores en la matriz?, entrega al Asesor Operativo	<b>RECURSOS</b>
11	Asesor Operativo, remite al cliente para la corrección	* Personal capacitado * Administradores * Estándares de calidad * Cumplimiento de procesos
12	De no existir errores, recoge la firma del responsable de la fiduciaria	
13	Remite al cliente debidamente suscrito el documento	
14	Ingresa al sistema el documento suscrito	
15	Hace el seguimiento de la entrega de la matriz debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad	<b>CONTROLES</b>
16	Una vez recibida la escritura debidamente inscrita, registra en el sistema	* Régimen Tributario Interno * Contrato del Fideicomiso * Reglamento al Régimen Tributario Interno * Políticas de la compañía
17	Asesor Contable, registra en el balance los bienes inscritos en el registro de la Propiedad	
18	Asesor Operativo remite al administrador el cuadro mensual de ingresos y documentos	
19	Archiva los documentos por negocio	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Inicio:</b> Asesor Operativo, recibe la matriz de cesión y restitución		
<b>Fin:</b> Archiva los documentos por negocio		
<b>INDICADORES DE GESTION</b>		
* Eficiencia en la entrega de matrices de cesiones y restituciones		* Porcentaje de documentos registrados en
* Días transcurridos para la entrega		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 30: Manual de Procesos de Colocación y renovación de inversiones**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>Proceso:</b> Operativo - contable			<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Colocación y renovación de inversiones			AL3.2
<b>Objetivo:</b> Asegurar que las inversiones y/o renovaciones se realicen de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Administrador de Fideicomisos			
<b>Características del Proceso</b>			
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	Asesor Operativo, recibe la instrucción de realizar la inversión ó renovación	* Instrucción de colocación y/o renovación * Recursos monetarios en el Fideicomiso	
2	Cotiza tasas de interés de acuerdo a las instrucciones recibidas		
3	Informa al administrador las tasas de interés		
4	Administrador de fideicomisos, aprueba		
5	Procede con a carta de autorización de débito o emisión del cheque	SALIDAS	
6	Envía por fax la carta y coordina la entrega de documentos a la institución financiera	* Certificado o póliza de inversión * Reportes del sistema del ingreso a la caja fuerte	
7	En caso de renovaciones coordina la entrega del documento de inversión correspondiente		
8	Entrega una copia al Asesor contable	RECURSOS	
9	Asesor Contable, registra en el balance del negocio	* Personal capacitado * Administradores * Estándares de calidad * Cumplimiento de procesos	
10	Asesor Operativo, ingresa en el sistema el documento e ingresa a la caja fuerte		
		CONTROLES	
		* Contrato del Fideicomiso	
		* Políticas de la compañía	
LIMITES DEL PROCESO			
<b>Inicio:</b> Asesor Operativo, recibe la instrucción de realizar la inversión ó renovación			
<b>Fin:</b> Asesor Operativo, ingresa en el sistema el documento e ingresa a la caja fuerte			
INDICADORES DE GESTION			
* Eficiencia en el tiempo de colocación			
* Eficiencia en el tiempo de renovación de las inversiones			

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.31: Manual de Procesos de Pago de titularizaciones**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
Proceso: Operativo - contable			<b>Código:</b>
Subproceso: Pago de titularizaciones			AL4.2
Objetivo: Asegurar que los dividendos de los procesos de titularización sean pagados adecuadamente y en los plazos acordados			
<b>Características del Proceso</b>			
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	Asesor Operativo, recibe el título del cliente		
2	Verifica el origen del negocio, Quito ó Guayaquil	* Título de inversión	
3	Ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante, cheque o transferencia	* Requerimiento de pago	
4	Si los títulos son de Guayaquil, escanea el título y carta y envía por mail la información		
5	Ingresa al sistema y procede con la emisión del comprobante de egreso		<b>SALIDAS</b>
6	Envían la información para proceder con la emisión del cheque	* Cheque ó transferencia	
7	Recoge las firmas en los cheques y títulos	* Título con registro del pago	
8	Firmas autorizadas revisan previo a la suscripción de los cheques y títulos		<b>RECURSOS</b>
9	Asesor Operativo, entrega al cliente la documentación y recoge las firmas de recepción del pago	* Personal capacitado	
10	En caso de información de Guayaquil, envía por valija	* Asesores Operativos	
11	Para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes	* Estándares de calidad	
		* Cumplimiento de procesos	
			<b>CONTROLES</b>
		* Tabla de amortización	
		* Políticas de la compañía	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Inicio:</b> Asesor Operativo, recibe el título del cliente			
<b>Fin:</b> Para los pagos de Quito, entrega al contador respectivo los comprobantes			
<b>INDICADORES DE GESTION</b>			
* Eficiencia en el tiempo de pago		* Grado de satisfacción	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.32: Manual de Procesos de Pago a proveedores de Fideicomisos**

		MANUAL DE PROCESOS
<b>Proceso:</b> Operativo - contable		<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Pago a proveedores de Fideicomisos		AL4.3
<b>Objetivo:</b> Asegurar que los pagos de los fideicomisos se realicen en los plazos estipulados en los acuerdos y de acuerdo a la normativa tributaria vigente		
Características del Proceso		
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
<b>ENTRADAS</b>		
1	Administrador de Fideicomisos, recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas	* Planillas de pagos * Recursos entregados a los negocios
2	Ingresa las planillas en el control del presupuesto	
3	Coordina con el contador el pago de las facturas	
4	Contador de los fideicomisos revisa las facturas de acuerdo a la reglamentación vigente	
<b>SALIDAS</b>		
5	Verifica que las facturas estén de acuerdo a la normativa vigente	* Cheques ó transferencias * Comprobantes de pago
6	Revisa la codificación y entrega al asesor operativo para a emisión de comprobantes de retención y cheques	
7	De existir errores devuelve facturas al Administrador	
<b>RECURSOS</b>		
8	Administrador de Fideicomisos, remite al Gerente de Proyecto las facturas devueltas por el Asesor Contable	* Personal capacitado * Asesores Operativos * Asesores Contables * Estándares de calidad * Cumplimiento de procesos
9	Asesor Contable, registra contablemente	
10	El Asesor Operativo ingresa al sistema y procede con la emisión de comprobantes y cheques	
11	Recoge las firmas de las personas autorizadas	
12	Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega	
<b>CONTROLES</b>		
		* Presupuesto
		* Régimen Tributario Interno
		* Reglamento al Régimen Tributario Interno
		* Políticas de la compañía
LIMITES DEL PROCESO		
<b>Inicio:</b> Administrador de Fideicomisos, recibe y revisa las planillas de pagos, junto con las facturas		
<b>Fin:</b> Obtiene copias de los cheques y archiva de manera alfabética los cheques para la entrega		
INDICADORES DE GESTION		
* Eficiencia en el tiempo de pago		* Grado de satisfacción

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.33: Manual de Procesos de Implementación de sistemas**

		MANUAL DE PROCESOS
<b>Proceso:</b> Administrativo		<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Implementación de sistemas		DR1.1
<b>Objetivo:</b> Asegurar que las modificaciones al sistema de administración de negocios fiduciarios se desarrollen en consenso con todos los participantes y sean comunicadas oportunamente		
<b>Características del Proceso</b>		
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
<b>ENTRADAS</b>		
1	Usuarios presentan un requerimiento interno	* Nuevos negocios fiduciarios
2	Asesor tecnológico, convoca a una reunión para recoger requerimientos de todos los intervinientes y analizan el requerimiento	* Requerimiento de nuevo sistemas
3	Consolida los requerimientos y los presenta a los participantes	* Instrucciones específicas
4	Valida la información presentada con los usuarios	
5	Verifica que se pueda desarrollar con los recursos existentes	
<b>SALIDAS</b>		
6	Desarrolla los requerimientos	
7	En caso de que no se desarrollen con recursos internos presenta el informe de los costos de los requerimientos	* Soluciones tecnológicas
8	Gerencia evalúa y aprueba	
9	En caso de que no se apruebe analiza otras soluciones de manera provisional	
10	Asesor tecnológico desarrolla los requerimientos	
<b>RECURSOS</b>		
11	Capacita a los usuarios acerca del nuevo sistema	* Personal capacitado
12	Realizan pruebas	* Asesor Tecnológico
13	Verifica que el sistema funciona de acuerdo a los requerimientos	* Estándares de calidad
14	Elabora el manual del sistema	* Cumplimiento de procesos
15	Informa a los usuarios de la implementación del sistema	
16	Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario	
		* Contrato del Fideicomiso
		* Políticas de la compañía
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Inicio:</b> Usuarios presentan un requerimiento interno		
<b>Fin:</b> Archiva informe de Estado del sistema y manual del usuario		
<b>INDICADORES DE GESTION</b>		
* Eficiencia en el cumplimiento		* Grado de capacitación

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.34: Manual de Procesos de Custodia de documentos**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>Proceso:</b> Administrativo			<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Custodia de Documentos			DR1.2
<b>Objetivo:</b> Asegurar que los valores de propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la compañía, se encuentren debidamente custodiados			
<b>Características del Proceso</b>			
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	Administrador de Fideicomisos: Documenta la entrega de la documentación para custodia	* Documentos para la caja fuerte	
2	Asesor Operativo verifica que la información entregada corresponde a la información remitida		
3	Informa documentadamente al Administrador que la documentación no corresponde, en caso de existir inconsistencias		
4	Ingresar en el sistema la documentación de acuerdo al tipo de negocio	<b>SALIDAS</b>	
5	Ingresar los documentos en la caja fuerte	* Reportes del sistema	
6	Administrador de fideicomisos verifica que la información ha sido ingresada en el sistema?	* Actas de arqueo	
7	En caso de existir inconsistencias, solicita el ingreso de la información en el sistema	<b>RECURSOS</b>	
8	Responsable de operaciones, realiza arqueos esporádicos para verificar la custodia de los documentos.	* Personal capacitado	
9	El Administrador de Fideicomisos, requiere información custodiada?	* Asesores Operativos	
10	Asesor Operativo, entrega la documentación y registra en el sistema	* Estándares de calidad	
		* Cumplimiento de procesos	
		<b>CONTROLES</b>	
		* Arqueos de la caja fuerte	
		* Políticas de la compañía	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Inicio:</b> Administrador de Fideicomisos: Documenta la entrega de la documentación para custodia			
<b>Fin:</b> Asesor Operativo, entrega la documentación y registra en el sistema			
<b>INDICADORES DE GESTION</b>			
* Grado de eficacia		* Reclamos	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.35: Manual de Procesos de Facturación y cobranzas**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>Proceso:</b> Administrativo			<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Facturación y cobranzas			DR1.3
<b>Objetivo:</b> Asegurar que las facturas emitidas por la compañía se realizan en los plazos estipulados en los contratos, así como también su óptima recuperación			
<b>Características del Proceso</b>			
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	Contador de la fiduciaria entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas	* Instrucción de facturación * Listado de facturación	
2	Asistente Administrativa, emite las facturas correspondientes al mes en curso		
3	Administrador de Fideicomisos, instruye la facturación en caso de estructuración y constitución de un negocio nuevo.		
4	Contador, revisa la facturación	SALIDAS	
5	Si está correcta?	* Facturas * Reportes de cartera	
6	Entrega las facturas debidamente suscritas a la Asistente Administrativa		
7	Envía a los clientes las facturas correspondientes		
8	En caso de facturas de Fideicomisos propios?		
9	Entrega las facturas correspondientes al Asesor Contable del Fideicomiso	RECURSOS	
10	Asesor contable de los fideicomisos, recibe las facturas, verifica y procede con el pago	* Personal capacitado * Administradores * Estándares de calidad * Cumplimiento de procesos	
11	Asesor Operativo, recibe cheques y comprobantes de retención.		
12	Realiza el depósito en cta. cte. y envía todos los documentos de respaldo al Contador.		
13	El contador contabiliza el pago y archiva los documentos de respaldo		
14	Valida el estados de situación y resultados vs. "Reporte de Cartera"	CONTROLES	
15	Entrega el reporte de cartera a los administradores para la recuperación y gerencias	* Contratos del Fideicomiso * Reglamento al Régimen Tributario Interno * Políticas de la compañía	
16	El administrador de fideicomisos realiza la gestión de cobro		
17	En forma quincenal mantiene reuniones con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias		
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Inicio:</b> Contador de la fiduciaria entrega al asistente administrativo listado para que proceda con la emisión de facturas			
<b>Fin:</b> En forma quincenal mantiene reuniones con la gerencia para revisar la cartera y definir estrategias			
<b>INDICADORES DE GESTION</b>			
* Eficiencia en la entrega de la facturación para la revisión		* Eficiencia en el tiempo de cobranza	
* Eficiencia en la entrega de la facturación al cliente			

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No. 5.36: Manual de Procesos de Selección y contratación de personal**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Proceso:</b> Desarrollo Organizacional		<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b> Selección y contratación de personal		DO1.1
<b>Objetivo:</b> Suministrar a los procesos personal que tenga conocimientos, habilidades y compromiso para brindar un servicio de calidad a los clientes		
<b>Características del Proceso</b>		
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
		ENTRADAS
1	Responsable de Desarrollo Organizacional: Recibe el requerimiento de personal	* Requerimientos de personal * Candidatos internos ó externos
2	Verifica que existan candidatos internos	
3	De existir candidatos internos promueve al candidato	
4	Candidato interno acepta	SALIDAS
5	Actualiza en el sistema Compers el cambio	* Personal contratado * Contrato suscrito
6	Si el candidato interno no acepta, busca en el mercado laboral	
7	Obtiene carpetas de potenciales reemplazos externos. Una fuente puede ser la compañía de provisión de personal temporal, o si la posición así lo exige el contactar a firmas especializadas en la búsqueda y selección de personal.	
8	Evalúa currículum de interesados vs requerimientos de la posición	
9	Entrevista a los candidatos interesados	RECURSOS
10	Verifica los datos de los candidatos entrevistados	* Personal capacitado * Cumplimiento de procesos
11	Selecciona tres finalistas que cumplan o excedan los requerimientos de la posición	
12	Comunica a los interesados de la entrevistas	
13	Responsable de área: Entrevista a los tres finalistas sugeridos por el Jefe de DO en los tres días siguientes a la recepción de la solicitud	
14	Selecciona al empleado conjuntamente con el Jefe de DO	CONTROLES
15	Responsable de Desarrollo Organizacional: Mantiene una reunión con el finalista y hace la propuesta formal trabajo	* Reglamento Interno de Trabajo * Políticas de la compañía
16	Si el candidato no acepta	
17	Analiza la siguiente posibilidad	
18	Si el candidato acepta, solicita documentación para	
19	Solicita la elaboración del contrato respectivo	
20	Responsable legal: Elabora el contrato respectivo	
21	El candidato, suscribe el contrato	
LIMITES DEL PROCESO		
<b>Inicio:</b> Responsable de Desarrollo Organizacional: Recibe el requerimiento de personal		
<b>Fin:</b> El candidato, suscribe el contrato		
INDICADORES DE GESTION		
* Eficiencia en el proceso de selección * Índice de competencias		* Índice de rotación

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

**Cuadro No.5.37: Manual de Procesos de Inducción del personal**

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>Proceso:</b>			<b>Código:</b>
Subproceso: Inducción del Personal			DO1.2
<b>Objetivo:</b> Suministrar a los procesos personal nuevo debidamente entrenado en todas las áreas de la compañía			
<b>Características del Proceso</b>			
No.	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	Prepara el programa de inducción		
2	Coordina con los capacitadores la inducción del personal nuevo	* Requerimiento de inducción	
3	Verifica que los capacitadores acepten fechas y horarios		<b>SALIDAS</b>
4	Remite un mail informando los horarios de entrenamiento	* Información de la compañía y manuales	
5	Entrega el programa de inducción al personal nuevo	* Personal entrenado	
6	Lleva a cabo el programa de inducción		
7	Entrega la carpeta con la información de la compañía		<b>RECURSOS</b>
8	Luego de 35 días de la inducción procede con la evaluación	* Capacitadores internos	
		* Tiempo asignado a las capacitaciones	
		* Materiales entregados	
			<b>CONTROLES</b>
		* Reglamento interno de trabajo	
		* Políticas de la Compañía	
		* Evaluaciones	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Inicio:</b> Prepara el programa de inducción			
<b>Fin:</b> Luego de 35 días de la inducción procede con la evaluación			
<b>INDICADORES DE GESTION</b>			
* Índice de capacitación		* Efectividad de la capacitación	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Inés Barrionuevo H.