



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE PROCESOS Y APLICACION DE METODO DE TOMA DE DECISION EN  
INICIATIVAS DE DESARROLLO DE BANCOESTADO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**MANUEL ALBERTO CHAPARRO GUTIERREZ**

PROFESOR GUIA:  
NICOLAS JADUE MAJLUF

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARIO MORALES PARRAGUE  
LUIS ARQUEROS WOOD

SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2010

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: MANUEL CHAPARRO GUTIERREZ  
FECHA: 29/03/10  
PROF. GUIA: SR. NICOLAS JADUE

## DISEÑO DE PROCESOS Y APLICACION DE METODO DE TOMA DE DECISION EN INICIATIVAS DE DESARROLLO DE BANCOESTADO

Los proyectos cada vez adquieren mayor importancia dentro de una organización, debido a la necesidad de adaptarse a un mundo cambiante con clientes que exigen cada vez mejores y nuevos servicios. Es por esto, que BancoEstado en su afán de ser el banco número uno de todos los chilenos busca adaptar sus procesos, tecnologías y sistemas de la manera más rápida, eficiente y optimizando sus recursos.

BancoEstado realizó un análisis profundo de los procesos relacionados al desarrollo de proyectos con la finalidad de detectar aquellos procesos críticos que impiden un manejo eficiente de las iniciativas. Los resultados de dicho estudio mostraron problemas en los tiempos de desarrollo, la trazabilidad de las iniciativas y en la calidad y el servicio de los productos.

Como consecuencia, el banco implementó el proyecto “Función Desarrollo” orientado a solucionar dichos problemas. Una de las áreas del proyecto abarca la gestión de la demanda de iniciativas, donde es fundamental contar con una herramienta que permita priorizar los proyectos en función de los lineamientos estratégicos del banco.

La metodología utilizada es el Analytic Hierarchy Process, más conocido como AHP, que en simples palabras propone desmenuzar un problema y luego unir todas las soluciones de los subproblemas en una conclusión.

Al ser la misión del banco el máximo referente de los lineamientos estratégicos, entonces la metodología AHP plantea desmenuzar la misión hasta poder evaluar las iniciativas, sin embargo, este trabajo ya fue desarrollado al implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI). Por lo tanto, los tableros de gestión del CMI pueden ser utilizados como subproblemas de la metodología, siendo el último escalón los indicadores de gestión.

Al evaluar las iniciativas en los indicadores de gestión, se obtiene un beneficio mucho mayor que la priorización de las iniciativas, ya que indirectamente se logra una bajada de la estrategia a todos los niveles de la organización. Los trabajadores que quieran llevar a cabo un proyecto, primero tendrán que mirar los resultados de los tableros de gestión, y así orientar sus ideas en los indicadores que aún no cumplen sus metas. De lo contrario, las iniciativas no serán aprobadas.

Finalmente, BancoEstado cuenta con una lista única priorizada de todas las iniciativas que ingresan al ciclo de la demanda, basándose en los lineamientos estratégicos.

Agradezco el apoyo de todas las personas involucradas en el desarrollo de esta memoria, especialmente, la colaboración de la Gerencia de Gestión de Proyectos de BancoEstado.

Dedicado a mi familia.

# INDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCION .....	1
2.	ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	2
3.	DEFINICION DEL TRABAJO DE TITULO .....	5
4.	OBJETIVOS .....	7
4.1	OBJETIVO GENERAL .....	7
4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	8
5.1	PROBLEMAS DE TOMA DE DECISIONES .....	8
5.2	PLANIFICACION ESTRATEGICA .....	9
5.2.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	10
6.	METODOLOGIA .....	11
6.1	JUSTIFICACION DE LA METODOLOGIA .....	11
6.2	ANALYTIC HIERARCHY PROCESS .....	12
6.2.1	ESTRUCTURACION DEL MODELO JERARQUICO .....	13
6.2.2	SELECCION DE LA MEDIDA .....	16
6.2.3	ESTABLECER PRIORIDADES .....	17
6.2.4	VERIFICAR CONSISTENCIA LOGICA .....	20
6.2.5	RESULTADOS DEL MODELO .....	20
6.3	ALCANCES .....	22
7.	APLICACIÓN: METODOLOGIA DE PRIORIZACION .....	23
7.1	ESTRUCTURA DEL MODELO JERARQUICO .....	26
7.1.1	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....	26
7.1.2	DEFINICION DEL OBJETIVO .....	26
7.1.3	IDENTIFICACION DE CRITERIOS .....	27
7.1.4	IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS .....	33
7.1.5	ESTRUCTURA JERARQUICA .....	35
7.2	DETERMINACION DE PONDERADORES .....	37
7.3	PRESENTACION FINAL DEL MODELO .....	39
7.4	EJEMPLOS DE PRIORIZACION .....	49
7.4.1	SUSCRIPCION REGARGO ENTEL .....	50
7.4.2	OFERTA CRUCE PRODUCTOS HIPOTECARIO .....	58
7.4.3	LISTA PRIORIZADA .....	68
8.	IMPLEMENTACION: METODOLOGIA DE PRIORIZACION .....	69
8.1.1	ACTORES .....	70
8.1.2	SUBPROCESOS .....	72
9.	CONCLUSIONES .....	82

10.	BIBLIOGRAFIA.....	84
11.	ANEXOS.....	85
11.1	PROYECTO POTENCIACION DE LA FUNCION DESARROLLO.....	85
11.2	EXPLICACION DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI .....	94
1.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERO.....	94
1.1.2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	94
1.1.3	PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	94
1.1.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	95
11.3	METODOS DE EVALUACION Y DECISION MULTICRITERIO.....	96
11.3.1	PONDERACION LINEAL (SCORING).....	96
11.3.2	UTILIDAD MULTIATRIBUTO (MAUT) .....	96
11.3.3	RELACIONES DE SUPERACION .....	96
11.3.4	THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP).....	97
11.4	ESCALA PROPUESTA PARA LA COMPARACION DE PARES.....	98
11.5	MATRICES DE JUICIOS Y VECTORES DE PRIORIDADES.....	99
11.5.1	GGC.....	100
11.6	DETALLE FUNCION DE UTILIDAD.....	103
11.6.1	INDICE DE EFICIENCIA BANCO .....	103
11.6.2	INDICE DE EFICIENCIA BANCAS.....	103
11.6.3	INGRESOS OPERACIONALES GGC .....	104
11.6.4	SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS .....	105
11.6.5	CRUCE DE CLIENTES SEGMENTO PERSONAS .....	105
11.7	DETALLE PROCESO PRIORIZACIÓN BANCO.....	107
11.7.1	DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS .....	107
11.7.2	MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.....	109
11.7.3	INDICADORES .....	110
11.7.4	SERVICE LEVEL AGREEMENT .....	111

# INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Nuevo Modelo Operativo .....	4
Ilustración 2 – Diagrama del Ciclo de la Demanda.....	4
Ilustración 3 - Fuente de Información para el Proceso de Priorización Integradores .....	6
Ilustración 4 - Fuente de Información para el Proceso de Priorización Banco .....	6
Ilustración 5 - Metodologías que resuelven problemas de Toma de Decisión.....	9
Ilustración 6 - Modelo Cuadro de Mando Integral.....	10
Ilustración 7 – Elección de la Metodología .....	11
Ilustración 8 - Modelo Jerárquico para la toma de decisiones con el AHP .....	14
Ilustración 9 - Estructura Jerárquico del problema ejemplo.....	16
Ilustración 10 - Matriz de comparación entre criterios respecto al objeto del problema .	18
Ilustración 11 - Matriz de comparación entre criterios respecto al criterio superior .....	18
Ilustración 12 – Importancias relativas de la matriz de la Ilustración 10.....	19
Ilustración 13 - – Importancias relativas de la matriz de la Ilustración 11.....	19
Ilustración 14 - Estructura Jerárquica con las prioridades globales.....	19
Ilustración 15 – Criterios de selección.....	21
Ilustración 16 - Resultados del Modelo.....	21
Ilustración 17 – Indicadores del Tablero de Gestión de la GGA.....	25
Ilustración 18 – Criterio Financiero.....	30
Ilustración 19 - Criterio Clientes .....	30
Ilustración 20 - Criterio Procesos Internos.....	31
Ilustración 21 - Criterio Activos Intangibles.....	32
Ilustración 22 - Criterio Impacto Social.....	32
Ilustración 23 – Función de utilidad del criterio Bancarización .....	34
Ilustración 24 – Puntaje indicador Bancarización .....	35
Ilustración 25 – Estructura Jerárquica del problema .....	36
Ilustración 26 - Matriz de Juicios y Vector de Prioridades del Nivel 1 .....	38
Ilustración 27 – Importancia relativa de los criterios del Nivel 1 .....	39
Ilustración 28 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel Banco.....	40
Ilustración 29 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GGC.....	41
Ilustración 30 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GGF .....	42
Ilustración 31 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GCR .....	43
Ilustración 32 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GPyE.....	44
Ilustración 33 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GGA.....	45
Ilustración 34 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GDOS.....	46
Ilustración 35 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel FISCALIA .....	47
Ilustración 36 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel CONTRALORIA .....	48
Ilustración 37 – Ingresos y gastos operacionales proyecto Entel.....	52
Ilustración 38 – Función de utilidad indicador Satisfacción de Clientes Externos .....	54
Ilustración 39 - Puntaje indicadores Banco / Entel .....	55
Ilustración 40 - Puntaje indicadores GGC / Entel .....	56
Ilustración 41 – Puntaje final proyecto Entel.....	57
Ilustración 42 – Ingresos y gastos operacionales proyecto Hipotecario .....	61
Ilustración 43 – Función de utilidad indicador Satisfacción de Clientes Externos .....	63
Ilustración 44 - Puntaje indicadores Banco / Hipotecario .....	65
Ilustración 45 - Puntaje indicadores GGC / Hipotecario .....	66
Ilustración 46 – Puntaje final proyecto Hipotecario.....	67

Ilustración 47 – Lista Priorizada .....	68
Ilustración 48 – Procesos de priorización .....	69
Ilustración 49 – Distribución de fondos por recursos solicitados .....	75
Ilustración 50 – Distribución final de fondos .....	77
Ilustración 51 - Diagrama Proceso de Priorización.....	81
Ilustración 52 – Resumen Ejecutivo Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo ...	85
Ilustración 53 - Escala fundamental para la comparación de a pares .....	98
Ilustración 54 – Criterios por nivel GGC .....	99
Ilustración 55 – Matrices de juicios y vectores de prioridades por nivel GGC .....	100
Ilustración 56 - Descripción de Subprocesos (parte 1).....	107
Ilustración 57 - Descripción de Subprocesos (parte 2).....	108
Ilustración 58 - Matriz RACI.....	109
Ilustración 59 - Indicadores .....	110
Ilustración 60 - SLAs (Service Level Agreements) .....	111

# 1. INTRODUCCION

Los proyectos que se llevan a cabo en una organización son una pequeña parte de todas las ideas de sus trabajadores, dado que los recursos son limitados las empresas se ven obligadas a realizar una acuciosa selección de las iniciativas que mejor representan su estrategia.

BancoEstado es el único banco de Chile que considera dentro de su misión un rol social, por lo que debe combinar resultados financieros con importantes compromisos sociales que garanticen que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse.

Dado que BancoEstado debe competir con todos los bancos del mercado y a la vez satisfacer la demanda de sus clientes, es necesario que adapte sus procesos de manera rápida y eficiente. A raíz de esto, es que realiza un levantamiento de la situación actual del proceso de desarrollo de proyectos donde detecta una serie de anomalías que motivan un rediseño del proceso. El proyecto que abarca dicho cambio se denomina Función Desarrollo, el cual se divide en tres áreas de trabajo: Ciclo de la Demanda, Ciclo de Desarrollo y Control Operacional. El trabajo de esta memoria se centra en proponer un método de priorización que permita obtener un listado único y priorizado de las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda.

En el desarrollo de la memoria se propone la aplicación de la metodología denominada Analytic Hierarchy Process (AHP). Esta técnica provee de una manera comprensible y racional de dar solución a problemas complejos, permitiendo incorporar diversos criterios que pueden ser cualitativos y cuantitativos. Por otra parte, para la aplicación de la metodología de priorización se estudia la herramienta de planificación estratégica que utiliza BancoEstado, con la finalidad de integrar los lineamientos estratégicos en la metodología AHP.

Finalmente, se realizan casos prácticos que validan el modelo, y además se propone un método de implementación de la metodología, considerando factores críticos de éxito con sus respectivas soluciones, actores involucrados, procesos, subprocesos, responsabilidades, indicadores y niveles de servicios que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la memoria.



## 2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Las empresas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes tienen que adaptar sus procesos de manera rápida y eficiente. Es por esto, que las grandes organizaciones tienen departamentos dedicados exclusivamente al desarrollo de iniciativas que permitan una adaptación rápida y eficiente de los procesos.

Un problema común en las organizaciones es la ineficiencia del proceso de desarrollo de proyectos, causante principal de los retrasos en los tiempos de entrega de las iniciativas, y motivo por el cual muchos proyectos no logran alcanzar sus objetivos.

BancoEstado un empresa pública con elevados estándares de calidad en sus procesos, preocupada por los tiempos excesivos y deficientes resultados de los últimos proyectos desarrollados, realizó un levantamiento de la situación actual del proceso de desarrollo de proyectos. Para esto, contrató los servicios de la consultora Accenture<sup>1</sup> que entregó los siguientes resultados:

### 1. Problemas en los tiempos de desarrollo de proyectos (Time to Market)

- a. Se adquieren más compromisos de los que el área de desarrollo de proyectos puede cumplir. Existe un desconocimiento de la capacidad del banco para gestionar proyectos.
- b. No existe una adecuada segmentación de proyectos. Proyectos que no son comparables compiten por los mismos recursos.
- c. La demanda de proyectos no posee un adecuado proceso de aprobación y priorización.
- d. Las iniciativas no poseen un adecuado marco de gestión transversal que garantice el cumplimiento de plazos.

### 2. Problemas en la trazabilidad<sup>2</sup>

- a. No existe en el Banco una única lista que concentre el universo de iniciativas en curso.
- b. No existe un adecuado registro de las iniciativas que permita conocer y entender las razones de los desvíos.

---

<sup>1</sup> Resumen Ejecutivo "Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado" en anexo 11.1

<sup>2</sup> Trazabilidad: son aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto., "es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad", 2010.

- c. El método de asignación presupuestaria de los proyectos dificulta el seguimiento de los casos de negocio.

### 3. Problemas en la medición de la calidad de servicios y productos

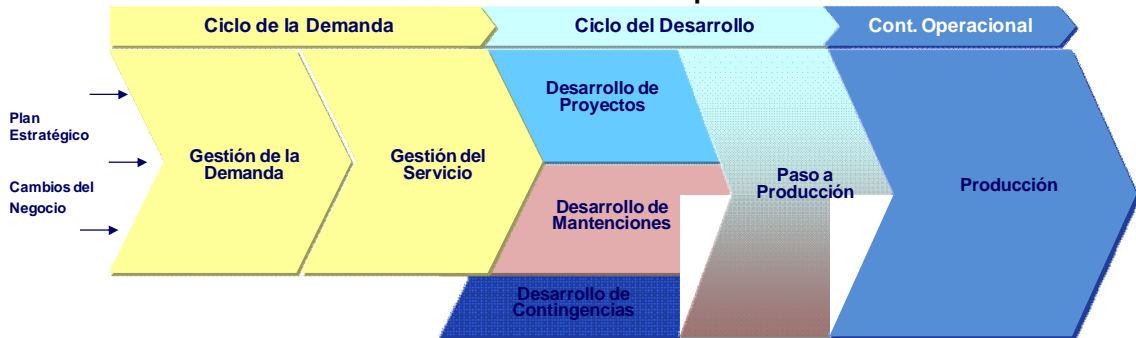
- a. Existen diferentes puntos de entrada que dificultan obtener un panorama claro y medible de los servicios entregados a las áreas usuarias.
- b. En muchos casos, los responsables de gestionar iniciativas no poseen conocimiento de las áreas de negocio que permitan una adecuada gestión y desarrollo de sus necesidades.
- c. Las definiciones de requerimientos no necesariamente se realizan de manera adecuada.

Para hacer frente a los problemas antes mencionados se llevó a cabo el proyecto “Potenciación de la Función Desarrollo” que tiene como objetivos:

1. Acelerar la respuesta del proceso de desarrollo ante los requerimientos.
2. Incrementar la participación de las áreas clientes a lo largo de todo el proceso.
3. Ajustar el modelo para alinearlos al aumento y la diversidad de las demandas del negocio (presentes y futuras).
4. Mejorar los modelos de gestión, basándose en indicadores y acuerdos que permitan brindar servicios a los clientes internos de manera más eficiente y con mejor nivel de calidad.
5. Implantar procesos, metodologías, herramientas y roles que permitan estandarizar y mejorar la calidad del proceso y, principalmente, del producto.

La primera etapa del proyecto consistió en la definición de un nuevo Modelo Operativo que ayude a organizar la entrega de los servicios asociados a la Función Desarrollo, en el marco de la generación de nuevas capacidades y de la mejora y mantenimiento de las capacidades existentes, con base en Procesos y Sistemas.

### Ilustración 1 - Nuevo Modelo Operativo

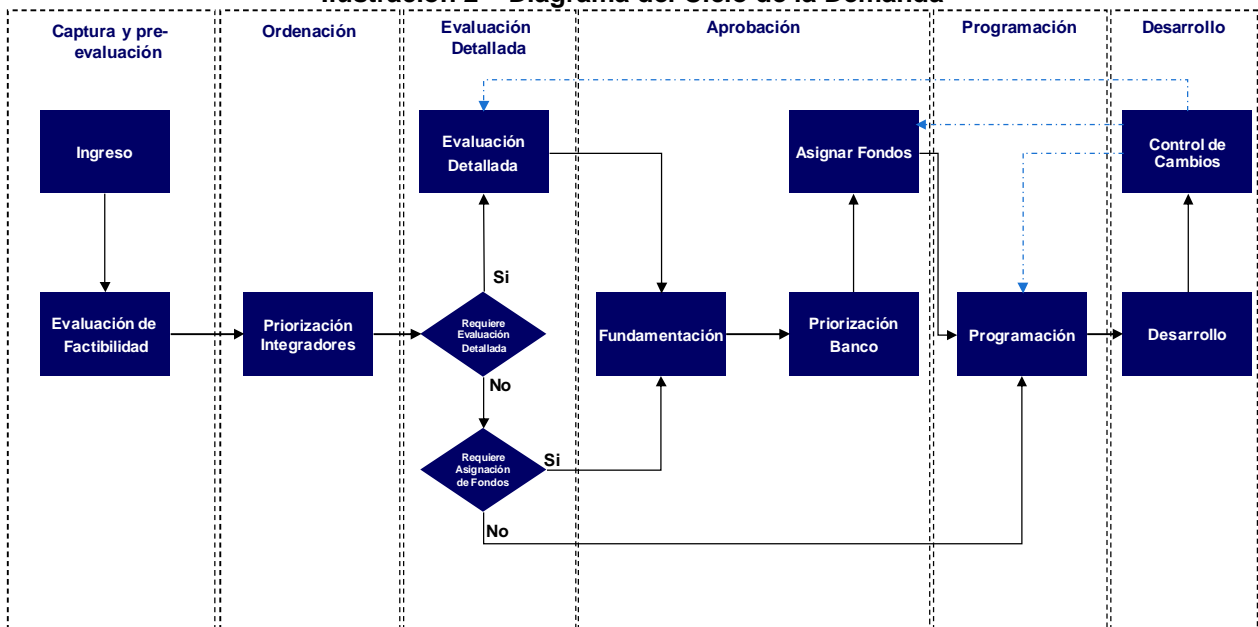


Fuente: ACCENTURE. “Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado”, 2008.

El trabajo de esta memoria forma parte del Ciclo de la Demanda, responsable de definir, planificar y priorizar los requerimientos estratégicos y tácticos del banco asociados a la Función Desarrollo

Dentro del Ciclo de la Demanda se definieron las siguientes etapas: Captura y Pre-evaluación, Ordenación, Evaluación Detallada, Aprobación, Programación y por último, Desarrollo. En la ilustración 2 se muestran los procesos que considera cada una de las etapas.

### Ilustración 2 – Diagrama del Ciclo de la Demanda



Fuente: ACCENTURE. “Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado”, 2008.

La Gerencia de Gestión de Proyectos es el área encargada de asegurar que todos los procesos de priorización estén alineados con la estrategia del banco, y que en el proceso de Priorización Banco se genere una lista única de priorización.

### 3. DEFINICION DEL TRABAJO DE TITULO

Dado que los recursos son escasos, es primordial contar con un listado único y priorizado de proyectos que permita ver con claridad cuales son los proyectos más importantes para el banco, y de esta manera lograr un uso eficiente de los recursos.

Los gerentes a cargo de llevar a cabo el rediseño de la Función Desarrollo, es decir, la gerencia de Gestión de Proyectos y gerencia de Desarrollo, solicitaron al realizador de esta memoria una propuesta sobre que metodología utilizar para priorizar las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda, integrando una serie de factores entre los que destacan los lineamientos estratégicos del banco.

Como se puede observar en el diagrama del Ciclo de la Demanda existen dos instancias de priorización. Primero, en la etapa de Ordenación se encuentra el proceso de Priorización Integradores, donde la iniciativa es asignada a un experto en proyectos. Dada la magnitud del banco, los expertos son clasificados según su área de entendimiento:

- Integrador de Demanda Minorista
- Integrador de Demanda Mayorista
- Integrador de Procesos y Tecnología
- Integrador de Demanda Gestión

Estos son los encargados de velar porque las iniciativas que ingresen al Ciclo de la Demanda cumplan con ciertas condiciones que le permitan seguir adelante en el proceso. Es decir, que a través de la Evaluación Factible realizada previamente, los integradores puedan asegurar que dicho requerimiento ayudará a que el banco logre su misión.

Por otra parte, en la etapa de Aprobación se encuentra el proceso de Priorización Banco, donde la gerencia de Gestión de Proyectos está a cargo de generar una lista única de priorización que ordene las iniciativas en función de los diversos factores<sup>3</sup> que influyen en la toma de decisiones del banco.

Los ítems más relevantes que se deben considerar al momento de priorizar son:

1. Lineamientos Estratégicos BancoEstado

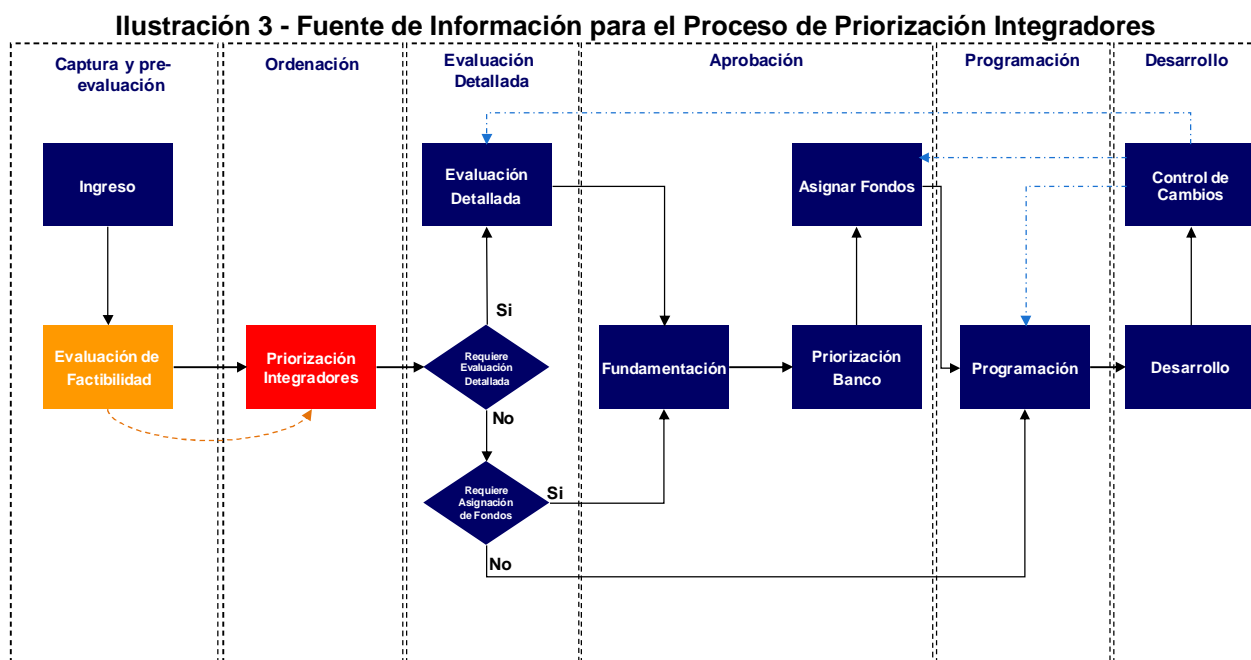
---

<sup>3</sup> En el desarrollo de ésta memoria, se trataran los principales factores

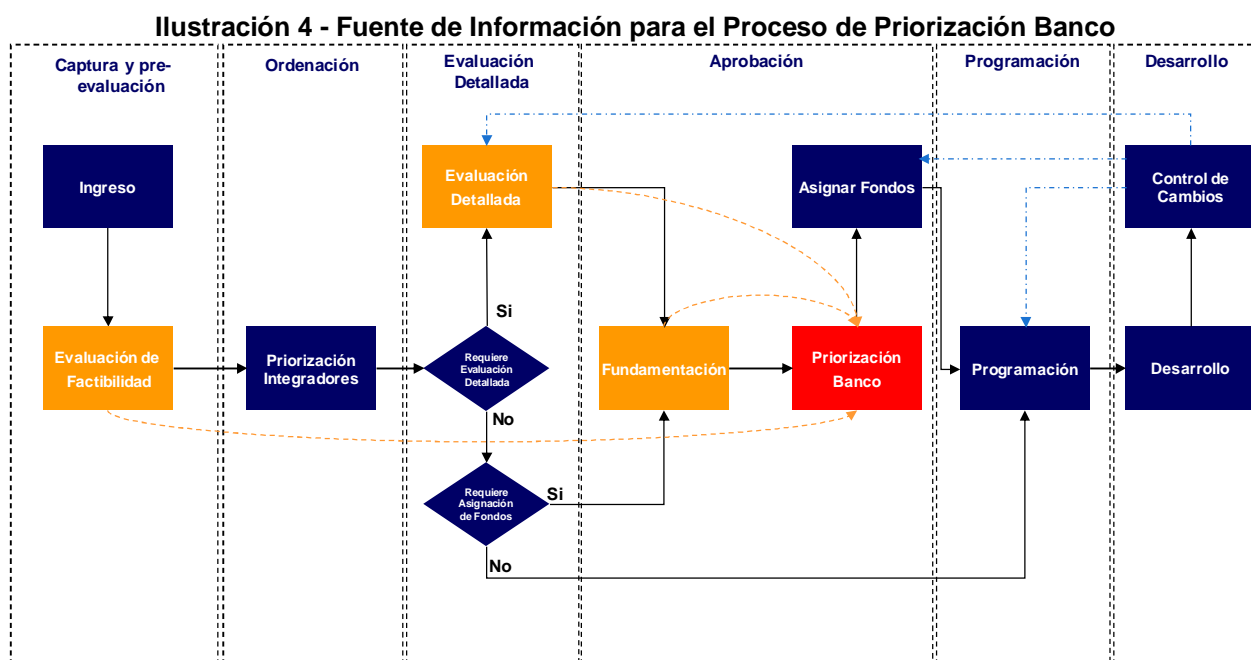
2. Cumplimientos Normativos (Ministerio de Hacienda, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras)

3. Acuerdos Interbancarios

En la ilustración 3 y 4 se muestran las fuentes de información para cada uno de los procesos de priorización.



Fuente: ACCENTURE. “Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado”, 2008.



Fuente: ACCENTURE. “Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado”, 2008.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Aplicar una metodología de priorización que permita ordenar el desarrollo de proyectos que afectan procesos, tecnologías o sistemas de BancoEstado, con la finalidad de optimizar los recursos disponibles.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Estudiar las metodologías que resuelven problemas de Análisis Multicriterio Discreto, y determinar cual es la más apropiada para dar solución a este problema.
- Complementar la metodología con los factores relevantes en la priorización de proyectos del banco.
- Realizar casos de pruebas con proyectos reales del banco, y evaluar los resultados.
- Identificar los subprocesos, responsables y métricas en el proceso de priorización.
- Crear un subproceso de priorización que considera la metodología propuesta, e implementarlo a los procesos del Ciclo de la Demanda.
- Entregar una Lista Única Priorizada de Requerimientos de manera oportuna y eficiente.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

El problema a tratar contempla la aplicación de una metodología de toma de decisiones, integrando una serie de factores definidos por el banco entre los que destacan sus lineamientos estratégicos.

A continuación se describen los conceptos esenciales para comprender ambas materias.

### 5.1 PROBLEMAS DE TOMA DE DECISIONES

“La toma de decisiones es un proceso de selección entre cursos alternativos de acción, basado en un conjunto de criterios, para alcanzar uno o más objetivos”<sup>4</sup>

Los seres humanos se ven obligados a tomar decisiones en todo momento, desde que ropa usar, hasta problemas complejos que afectan a más de una personas. La pregunta es hasta qué punto un individuo está capacitado para decidir por los demás, ya que la opinión de una única persona puede ser insuficiente cuando se analizan problemas complejos. Ante esta problemática surgen metodologías que ayudan a dar soporte a la decisión.

En términos generales, un problema de toma de decisiones se puede describir como la elección del decisor (uno ó un grupo de personas) de “lo mejor” entre “lo posible”. Luego, los problemas analíticos surgen a la hora de definir “lo mejor” y “lo posible” en un determinado contexto decisional.

#### **“Elegir lo mejor dentro de lo posible”**

La existencia de recursos limitados genera las restricciones de un problema. Luego, las variables de decisión que satisfacen las restricciones constituyen lo que se denomina el conjunto factible, o en este caso “lo posible”. Este conjunto puede ser continuo (esto es, existen infinitas soluciones factibles) o discreto (esto es, existe un número finito de soluciones factibles).

Una vez determinado el conjunto factible se aborda la determinación de “lo mejor”. Para ello, se definen los criterios que reflejan adecuadamente las preferencias o

---

<sup>4</sup> Herbert Simon, economista que en el año 1978 recibió el premio Nobel de Economía

deseos del decisor. A continuación se muestran las denominaciones del conjunto de metodologías que resuelven cada tipo de problema.

Ilustración 5 - Metodologías que resuelven problemas de Toma de Decisión

**“Lo Mejor”**

		Un criterio	Varios criterios
“Lo Posible”	Continuo	<i>Optimización Clásica</i>	<i>Optimización Multiobjetivo</i>
	Discreto	<i>Problema Clásico de Decisión</i>	<i>Análisis Multicriterio Discreto</i>

Fuente: Carlos Romero. “Análisis de las decisiones Multicriterio”, 1996.

## 5.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica persigue el cumplimiento de un conjunto de objetivos que surgen del análisis de la misión, propósitos y estrategias de una organización.

Esta herramienta determina la razón de ser de una organización, lo que hace y para qué lo hace, lo que le permite dar un enfoque de futuro, ya que no sólo se fijan las metas, sino que se desarrollan los instrumentos para lograrlas

Además, la planificación estratégica proporciona un sistema de indicadores y metas, permitiendo así, la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y posterior evaluación, para tener un proceso en permanente revisión, control y mejora continua.

Uno de los modelos que ha permitido que empresas cuenten con un sistema de planificación estratégica es el Cuadro de Mando Integral (CMI) ó más conocido por su nombre en inglés Balance Scorecard (BSC).



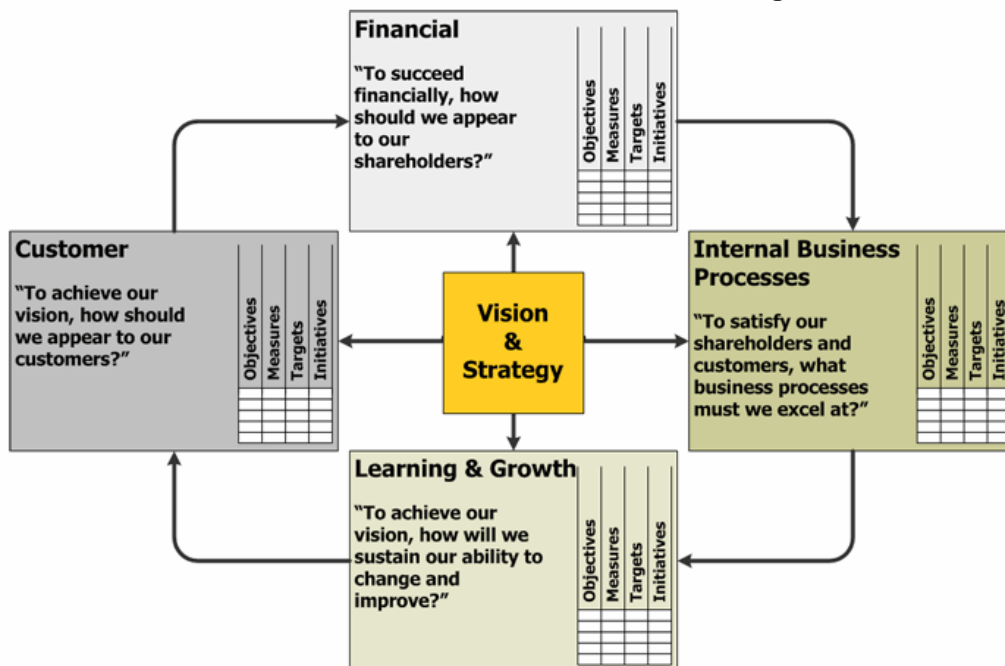
Metodología que actualmente se encuentra implementado la Gerencia de Planificación y Estudios de BancoEstado.

### 5.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El CMI es una herramienta que permite monitorear, es decir, medir continuamente las actividades de la compañía y de cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) que la integran, logrando de esta forma relacionar la visión y la estrategia, lo que permite hacer explícita la presentación de los objetivos e iniciativas que se requieren por parte de cada UEN para cumplir con la estrategia de la compañía.

El CMI ayuda a las empresas y por tanto a las UEN, a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo y está integrado por cuatro dimensiones o perspectivas: desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento.

Ilustración 6 - Modelo Cuadro de Mando Integral



Fuente: KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral", 2002.

Para más información de las cuatro perspectivas propuestas en el modelo de Cuadro de Mando Integral, ver el anexo 11.2.

## 6. METODOLOGIA

Basándose en las definiciones del marco conceptual<sup>5</sup> las metodologías que mejor representa el problema planteado en esta memoria son las metodologías de Análisis Multicriterio Discreto<sup>6</sup>.

El conjunto de alternativas posibles son las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda y los criterios de evaluación vienen dados por los criterios definidos por el banco, que son más de uno.



### 6.1 JUSTIFICACION DE LA METODOLOGIA

La metodología a utilizar es el Analytic Hierarchy Process (AHP)<sup>7</sup>, porque destaca sobre las demás principalmente por la simplicidad en la manera de abordar problemas complejos de toma de decisiones.

Dentro de las ventajas del AHP frente a otros métodos de Decisión Multicriterio destacan:

- Presenta un sustento matemático
- Permitir desglosar y analizar un problema por partes

<sup>5</sup> Apéndice 5.1 PROBLEMAS DE TOMA DE DECISIONES.

<sup>6</sup> Una definición de los métodos Multicriterio más utilizados se pueden encontrar en el anexo 11.3.

<sup>7</sup> El AHP fue desarrollado por el doctor en matemáticas Thomas Saaty, a fines de la década de los 80

- Permitir medir criterios cuantitativos y cualitativos mediante una escala común
- Incluir la participación de diferentes personas o grupos de interés y generar un consenso
- Permitir verificar el índice de consistencia y hacer las correcciones, si es necesario
- Generar una síntesis y dar la posibilidad de realizar análisis de sensibilidad
- Ser de fácil uso y permitir que su solución se pueda complementar con métodos matemáticos de optimización.

## 6.2 ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

Esta metodología se basa en lo que Thomas Saaty describe como los Principios del Pensamiento Analítico. Plantea que los humanos tienen la capacidad de percibir cosas e ideas, identificarlas y luego comunicarlas. Más en detalle, el subconsciente crea una estructura de los problemas complejos separándolo en las partes que lo constituyen, luego percibe las relaciones entre las partes y finalmente es capaz de discriminar entre ambas, mediante juicios que reflejan sus preferencias. Esto es extrapolado al campo racional de la toma de decisiones, dando origen al Analytic Hierarchy Process (AHP).

El AHP es un método que permite enfrentar de manera sencilla la toma de decisiones en problemas complejos, descomponiéndolos en partes e incorporando al problema juicios respecto a la predominancia relativa de cada una de estas partes con relación a distintos criterios. Saaty lo describe de una manera simplificada como:

“Desmenuzar un problema y luego unir todas las soluciones de los subproblemas en una conclusión” (Thomas Saaty, 1998).

El AHP se fundamenta en:

- La estructuración del modelo jerárquico (representación del problema mediante identificación de meta, criterios, subcriterios y alternativas)
- Priorización de los elementos del modelo jerárquico
- Comparaciones binarias entre los elementos

- Análisis de Consistencia
- Evaluación de los elementos mediante asignación de “pesos”
- Ranking de las alternativas de acuerdo con los pesos dados
- Síntesis

El AHP es una herramienta metodológica que incorpora las preferencias de actores involucrados en un conflicto y/o proceso participativo de toma de decisión.

Dentro de las posibilidades de aplicaciones de la herramienta están entre otras:

- Formulación de políticas
- Priorización cartera de proyectos
- Gestión ambiental
- Análisis costo beneficio
- Formulación de estrategias de mercado

### 6.2.1 ESTRUCTURACION DEL MODELO JERARQUICO

Una de las partes más relevantes del AHP, consiste en la estructuración de la jerarquía del problema, etapa en la cual el grupo decisor involucrado debe lograr desglosar el problema en sus componentes relevantes.

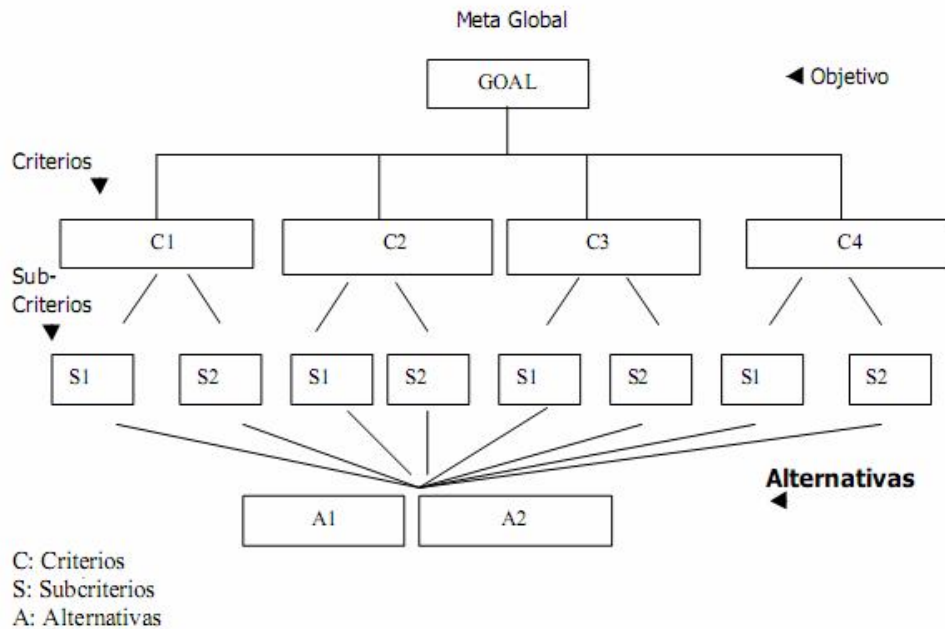
La jerarquía básica está conformado por: meta u objetivo general, criterios y alternativas.

Los pasos a seguir para la estructuración del modelo jerárquico son:

1. Identificación del Problema
2. Definición del Objetivo
3. Identificación de Criterios

#### 4. Identificación de Alternativas

**Ilustración 8 - Modelo Jerárquico para la toma de decisiones con el AHP**



**Fuente: Thomas Saaty. "Decision Making For Leaders", 1995.**

A continuación se realiza una descripción de cada uno de los pasos:

#### IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Corresponde a la situación que se desea resolver mediante la selección de una de las alternativas que se dispone o la priorización de estas.

Ejemplo:

La decisión a la que se enfrenta una persona que quiere comprar un auto.

#### DEFINICION DEL OBJETIVO

El objetivo es una dirección identificada para mejorar una situación existente. Éste está en un nivel independiente y los otros elementos de la jerarquía que serán los sub-objetivos o criterios, subcriterios y alternativas apuntan en conjunto a la consecución del mismo.

Ejemplo:

El cliente quiere comprar el auto que más le gusta

### IDENTIFICACION DE CRITERIOS

Son las dimensiones o matices relevantes que afectan significativamente a los objetivos y deben expresar las preferencias de los implicados en la toma de decisiones. Se pueden incluir aspectos cuantitativos y cualitativos.

Ejemplo:

El cliente lo que más valora de un auto es: Servicio Postventa, Calidad, Prestigio y Diseño. Además, la calidad la evalúa de acuerdo a la Comodidad y Seguridad del vehículo.

### IDENTIFICACION DE LAS ALTERNATIVAS

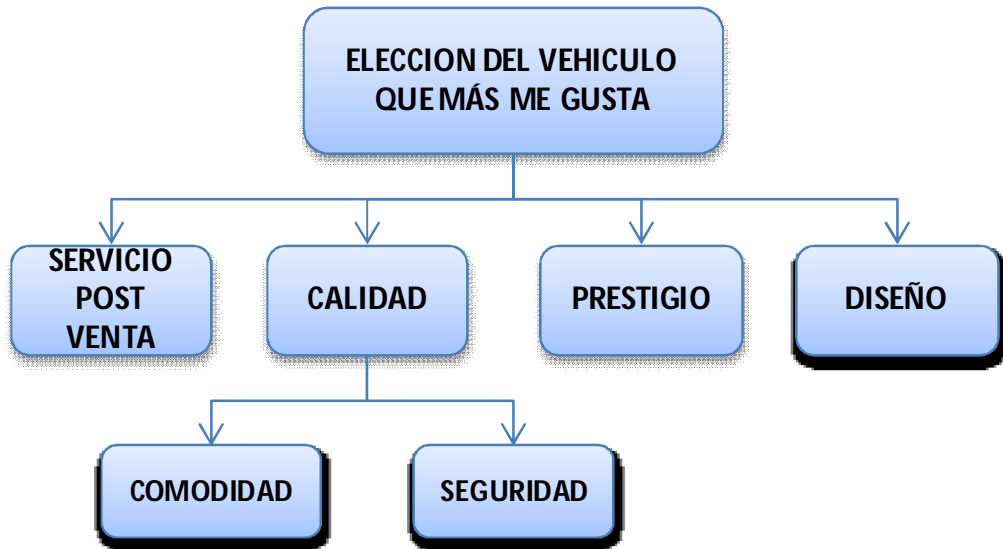
Corresponden a propuestas factibles mediante las cuales se podrá alcanzar el objetivo general.

Ejemplo:

Las marcas de los vehículos que el cliente puede comprar. Toyota, BMW, KIA y AUDI.

A continuación se presenta la estructura jerárquica del ejemplo.

Ilustración 9 - Estructura Jerárquico del problema ejemplo



Fuente: Elaboración Propia.

## 6.2.2 SELECCION DE LA MEDIDA

Un tema muy importante a considerar en el método AHP, es la medida a utilizar para emitir los juicios de cada una de las alternativas en los criterios. Las dos clases de medida que se pueden utilizar en el AHP son la medida relativa y la medida absoluta. Inclusive se puede hacer una combinación de ambas. A continuación se detalla cada una.

### LA MEDIDA RELATIVA

En esta medida, el modelo se evalúa por medio de comparaciones entre criterios, subcriterios y las alternativas. Estas últimas se comparan frente al subcriterio inmediatamente superior. Es muy importante destacar que este tipo de medida se puede aplicar a las alternativas siempre y cuando no sean más de siete<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> George A. Miller, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information".

George Miller es uno de los principales exponente de la psicología cognitiva, famoso por afirmar que el ser humano tiene un límite de memoria inmediata dado por un número de unidades de información que oscila entre 5 y 9, o más conocido como  $7 \pm 2$ .

## LA MEDIDA ABSOLUTA

Consiste en comparar alternativas contra un estándar. Esto permite que se puedan manejar decenas y/o cientos de alternativas (porque las alternativas no se comparan unas con otras como sí sucede en la medida relativa).

Cuando se utiliza el módulo Ratings, el modelo se construye igual que en la medida relativa: Meta, Criterios, Subcriterios. La diferencia consiste en que no se incluyen las alternativas en el modelo. En lugar de alternativas, se generan escalas (cualitativas o cuantitativas) para cada uno de los criterios del último nivel. Continuando con el ejemplo de la elección del vehículo, una escala a utilizar para el criterio de Diseño es: Lujo, CityCar y Deportivo.

### 6.2.3 ESTABLECER PRIORIDADES

Una vez que se ha determinado la jerarquía que representa el problema, los elementos de un mismo nivel deben compararse de a pares según una de las variables dadas por el nivel inmediatamente superior. Esta comparación designa valores numéricos a juicios subjetivos sobre la preponderancia relativa de un elemento sobre el otro. Así, en el ejemplo analizado, la primera serie de preguntas sería: Al elegir el auto que más me gusta, ¿Cuánto más importante es el Servicio PostVenta que la Calidad?. Si se considera que el Servicio PostVenta es mucho menos importante que la Calidad, el valor de la celda de la primera fila segunda columna será 1/9, de acuerdo a la escala<sup>9</sup> propuesta por el método AHP para la comparación pareada. Respondiendo esta pregunta para cada par de criterios se obtendrá una matriz de juicios, en cuyas celdas se incluyen los números que representan esa preponderancia relativa de un elemento sobre otro.

---

<sup>9</sup> La escala propuesta por T. Saaty se encuentra en el anexo 11.4.



**Ilustración 10 - Matriz de comparación entre criterios respecto al objeto del problema**

“ELECCIÓN DEL VEHÍCULO QUE MÁS ME GUSTA”	SERVICIO POST VENTA	CALIDAD	PRESTIGIO	DISEÑO
SERVICIO POST VENTA	1	1/9	1/4	2
CALIDAD	9	1	3	2
PRESTIGIO	4	1/3	1	1
DISEÑO	1/2	1/2	1	1

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 11 - Matriz de comparación entre criterios respecto al criterio superior**

“CALIDAD”	COMODIDAD	SEGURIDAD
COMODIDAD	1	3
SEGURIDAD	1/3	1

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse, los valores inferiores de la matriz corresponden a los recíprocos de los valores superiores. Esto se debe a que corresponden a la comparación opuesta de las preguntas anteriores.

El vector propio de esta matriz corresponde al vector de prioridades para los criterios, y entrega valores que definen la importancia relativa de cada uno en la toma de decisiones de acuerdo al objetivo planteado.

**Ilustración 12 – Importancias relativas de la matriz de la Ilustración 10**

SERVICIO POST VENTA	6,8%
CALIDAD	52,7%
PRESTIGIO	20,8%
DISEÑO	19,7%

Fuente: Elaboración Propia.

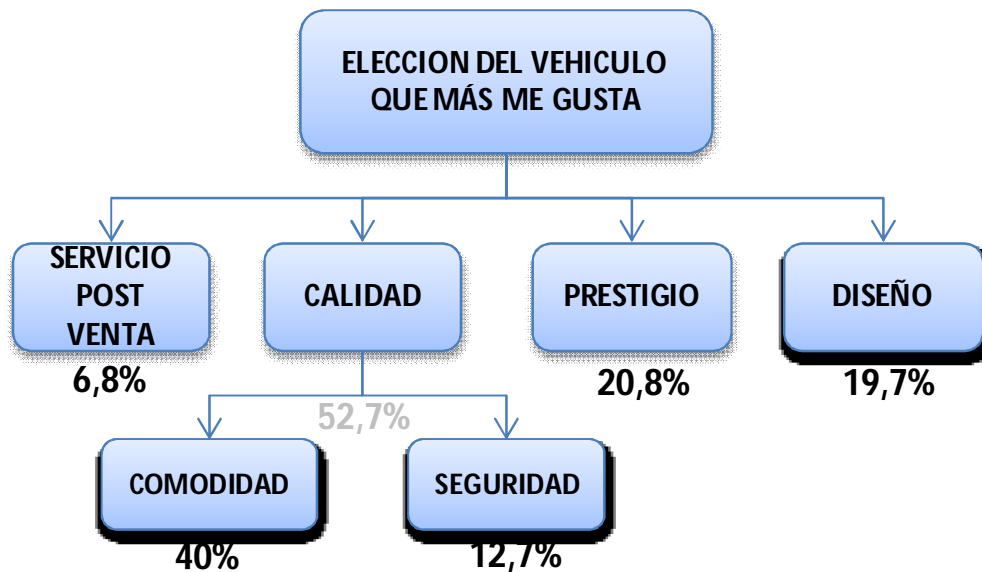
**Ilustración 13 - – Importancias relativas de la matriz de la Ilustración 11**

COMODIDAD	75%
SEGURIDAD	25%

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se ponderan los valores por la importancia que tenía cada criterio con relación al elemento superior. De este modo, se llega a las prioridades globales del modelo, permitiendo así tomar la decisión correcta.

**Ilustración 14 - Estructura Jerárquica con las prioridades globales**



Fuente: Elaboración Propia.

## 6.2.4 VERIFICAR CONSISTENCIA LOGICA

Esta metodología se caracteriza por realizar comparaciones de dos en dos de los criterios, y de esta manera, el decisor evita la compleja tarea de comparar todos los criterios de una vez, “divide y vencerás”<sup>10</sup>. Es importante tener en cuenta que esta comparación de a pares es fiable siempre y cuando el número de criterios a comparar sea menor a 7, debido a la limitación del cerebro humano en el manejo simultáneo de información.

Dado que los criterios son evaluados de acuerdo al juicio subjetivo de los actores involucrados, es importante conocer que tan consistentes son en la emisión de sus juicios. En otras palabras, que la comparación de los criterios no haya sido al azar.

Por ejemplo, si las manzanas son preferidas sobre las naranjas, y las naranjas preferidas sobre las peras, entonces en el caso que exista perfecta consistencia las manzanas deben ser preferidas sobre las peras. Sin embargo, al ser personas las que emiten los juicios, se puede dar el caso que las peras sean preferidas sobre las manzanas, dependiendo de las condiciones del tiempo, la temporada, y otras circunstancias.

En la metodología AHP la consistencia de los juicios emitidos se mide con el ratio de inconsistencia. El valor del ratio de inconsistencia debería ser igual o menor al 10%. Si es mayor al 10%, los juicios son resultado del azar y es necesario repetir el proceso.

## 6.2.5 RESULTADOS DEL MODELO

Finalmente, el problema cuenta con una estructura jerarquizada, los criterios y sus importancias relativas con un nivel de coherencia aceptado por la metodología. En otras palabras, el modelo muestra los intereses del decisor y los resultados de su aplicación serán representativos de la decisión real.

Para obtener resultados concretos el decisor debe emitir juicios sobre cada uno de los criterios del último nivel, basado en las alternativas existente.

Muchos de los criterios resultan difíciles de evaluar cuantitativamente, por lo que se relacionan directamente las variables cualitativas a variables cuantitativas, tal como se aprecia en el siguiente ejemplo:

---

<sup>10</sup> Julio Cesar, emperador romano. En latín “DIVIDE ET VINCES”

Ej: CRITERIO:

**Ilustración 15 – Criterios de selección**

SEGURIDAD	
Accesorios	Puntaje
2 AirBag	10
4 AirBag	20
6 AirBag	30
Frenos ABS	20
Cinturones	10
Alarma	20
Anti-Vuelco	20

**Fuente: Elaboración Propia.**

Dependiendo de los accesorios de seguridad que posea el vehículo su puntuación final puede variar. El auto que obtiene el máximo puntaje en seguridad es aquel que posee 6 Airbag, Frenos ABS, Cinturones, Alarma y Anti-vuelco. Esto se puede aplicar para cada criterio que lo amerite. A continuación, se presentan los puntajes que obtienen las distintas marcas en cada uno de los criterios.

**Ilustración 16 - Resultados del Modelo**

Criterio	Servicio Post Venta	Comodidad	Seguridad	Prestigio	Diseño	Puntaje Final
<b>Prioridades</b>	<b>6,80%</b>	<b>40,00%</b>	<b>12,70%</b>	<b>20,80%</b>	<b>19,70%</b>	
<b>TOYOTA</b>	<b>100</b>	50	60	70	10	<b>50,95</b>
<b>BMW</b>	70	<b>100</b>	60	70	80	<b>82,70</b>
<b>KIA</b>	40	30	20	20	30	<b>27,33</b>
<b>AUDI</b>	60	90	50	70	<b>100</b>	<b>80,69</b>

POSICION	ALTERNATIVA	PUNTAJE
<b>1°</b>	<b>BMW</b>	<b>82,7</b>
2°	AUDI	80,69
3°	TOYOTA	50,95
4°	KIA	27,33

**Fuente: Elaboración Propia.**

Por último, dada la evaluación de las distintas marcas de autos sobre cada uno de los criterios, el modelo indica que el vehículo que más le gusta al decisor es el BMW. En caso que por factores externos al modelo el decisor no puede optar por este vehículo, entonces siguiendo los resultados de la tabla de posiciones sabe que el segundo vehículo que más le gusta es el AUDI, y así sucesivamente.

### 6.3 ALCANCES

- Estudio debe ser acotado a iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda.
- Estudio de las fuerzas que influyen en el proceso de toma de decisiones limitado a los considerados por las gerencias de Gestión de Proyectos y de Desarrollo.
- Determinar criterios de priorización basados en los lineamientos estratégicos de BancoEstado para el 2012.
- Desarrollar un proceso de toma de decisiones representativo de los intereses expresados por los altos mandos del banco.
- La definición de indicadores, funciones de utilidad y metas de mediano y corto plazo es una tarea de la gerencia de Estudio de BancoEstado, por lo tanto, son consideradas como datos para efectos de la metodología AHP.

## 7. APLICACIÓN: METODOLOGIA DE PRIORIZACION

Como se mencionó antes, el problema central de esta memoria es la implementación de la metodología AHP considerando los factores definidos por el banco. Por lo tanto, para comenzar con la aplicación de la metodología es necesario tener claridad acerca de los criterios que se deben considerar para la priorización de las iniciativas.

El AHP se debe implementar en los dos procesos de priorización que forman parte del Ciclo de la Demanda, que son los procesos de Priorización Integradores y Priorización Banco. Ambos tienen como objetivo principal el ordenamiento de las iniciativas en función de la representatividad de los intereses del banco, los que están reflejados en su misión:

**“Gestión comercial con impacto social, para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”**

Para continuar con la aplicación de la metodología de priorización es necesario comprender en que consiste la misión y las herramientas utilizadas por el banco para medir sus resultados.

La misión, representa los principios rectores en el mediano plazo hacia dónde quiere llegar una organización, sin embargo, son pocas las empresas capaces de lograrlo. Esto se debe a lo complicado que resulta en una institución alinear a todos los trabajadores en la búsqueda de un único objetivo, más aún en empresas de gran tamaño como BancoEstado que cuenta con más de ocho mil trabajadores a lo largo de todo Chile.

Como solución al problema antes descrito, se utilizan distintas herramientas de planificación estratégica que buscan transmitir al interior de la organización un mensaje único y claro. Y de esta manera, alinear a todos los trabajadores en la consecución de la misión.

En la actualidad BancoEstado está implementando una herramienta de planificación estratégica denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), más conocida como Balanced Scorecard (BSC), que se caracteriza por una mirada más transversal de la organización, considerando cuatro ejes fundamentales: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Activos Intangibles. Sin embargo, dado que BancoEstado como su nombre lo indica es un banco de carácter público, debe tomar en cuenta otros factores

que el común de las organizaciones privadas no los considera, por este motivo se suma un quinto ámbito denominado Impacto Social.

Cada uno de los ámbitos del CMI posee un conjunto de objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado, los que a su vez son representados por una serie de indicadores que permiten medir el grado de consecución de dichos objetivos en la organización. Para esto, es necesario que cada indicador cuente con una función de utilidad única, y una meta propuesta para el periodo de medición.

Dada la complejidad del banco se implementaron dos maneras de transmitir y medir los lineamientos estratégicos. Por una parte, se utiliza el Mapa Estratégico que representa los objetivos de mediano plazo para toda la organización, y cuenta con indicadores globales y metas de mediano plazo. Y además, existen los Tableros de Gestión que representan los objetivos de corto plazo para las principales gerencias, y cuenta con indicadores locales y metas de corto plazo.

A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación del CMI, aplicado a la Gerencia General de Administración.

**Ilustración 17 – Indicadores del Tablero de Gestión de la GGA**

GERENCIA	PERSPECTIVA	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	
GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS - GGA	FINANCIERO		Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Indice Eficiencia Banco	<b>INFORMACION CONFIDENCIAL BANDOESTADO</b>	
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos		
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos		
				Instalación de métricas en procesos críticos		
				Cumplimiento de estándares (proceso llenado de vacantes y otro proceso a definir)		
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento de la Ejecución del Presupuesto de Gasto en Remuneraciones a nivel Banco y GGA		
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS		Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos		Disponibilidad de Competencias
				Mejorar los procesos de gestión de las personas		Productividad de dotaciones
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA		Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos		Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia
				Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores		Nota Encuesta GPTW (Great Place To Work)
				Trabajar bajo un modelo de gestión de Calidad		Puntaje obtenido en la Evaluación según Modelo de Excelencia
		TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		Potenciar la Función de Desarrollo		Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo
		IMPACTO SOCIAL				Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas
	Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado					Ejecución de Pagos INP

Fuente: BANCOESTADO, "Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012", 2009.



Una vez que existe claridad acerca de los criterios de selección de iniciativas, entonces es posible iniciar la aplicación de la metodología AHP.

En resumen, el problema que enfrenta BancoEstado es un problema de toma de decisiones de Análisis Multicriterio Discreto, donde “lo posible” se elige en función de las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda, y “lo mejor” en función de los lineamientos estratégicos del banco que se miden en base al conjunto de indicadores que conforman el Mapa Estratégico y los Tableros de Gestión.

A continuación se presenta cada una de las etapas de la metodología AHP para solucionar problemas de Análisis Multicriterio Discreto, aplicado a la elección de iniciativas en función de la estrategia de una organización, representada mediante el CMI.

## **7.1 ESTRUCTURA DEL MODELO JERARQUICO**

### **7.1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Corresponde a la situación que se desea resolver mediante la selección de una de las alternativas que se dispone ó la priorización de estas.

En este caso el problema central radica en el uso eficiente de los recursos de la organización, donde la eficiencia se mide en función del cumplimiento de los objetivos del CMI. Es importante destacar que la misión sólo se cumple cuando cada uno de los indicadores del CMI logra su meta, y por ningún motivo se compensa la brecha de un indicador con el sobre cumplimiento de otro. En resumen, el problema es:

*“De todas las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda, asignar recursos solamente aquellas que permiten cerrar las brechas de los indicadores que conforman el CMI”*

### **7.1.2 DEFINICION DEL OBJETIVO**

El objetivo es una dirección identificada para mejorar una situación existente. Éste se encuentra en un nivel independiente y los otros elementos de la jerarquía que serán los sub-objetivos o criterios, subcriterios y alternativas apuntan en conjunto a la consecución del mismo.

Justamente lo que se pretende con la ejecución de las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda es guiar a la organización en el cumplimiento de su misión, por lo tanto, el objetivo de este problema es:

*“Lograr que BancoEstado mediante el desarrollo de iniciativas tenga una gestión comercial con impacto social, para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”*

### 7.1.3 IDENTIFICACION DE CRITERIOS

Son las dimensiones o matices relevantes que afectan significativamente a los objetivos y deben expresar las preferencias de los implicados en la toma de decisiones. Se pueden incluir aspectos cuantitativos y cualitativos.

En esta etapa del diseño de la metodología AHP hay un alto nivel de integración con la herramienta de planificación estratégica CMI, ya que si bien son herramientas con enfoques distintos, el trabajo desarrollado en la construcción del CMI puede ser de gran ayuda a esta metodología.

El CMI busca transmitir y medir continuamente las actividades de la compañía, con el objetivo de cumplir con la estrategia. Para esto, se desarrolla en conjunto con los niveles más alto de la organización un esquema basado en las perspectivas propuestas por el modelo, los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado y el grupo de indicadores que miden la consecución de estos en función del cumplimiento de sus metas. Finalmente, el CMI queda representado en cuadros de control que tienen una estructura jerarquizada de un problema que radica en el cumplimiento de la misión de la organización.

Desde el punto de vista del área de desarrollo de proyecto, lo que hace el CMI es medir actividades que se llevan a cabo gracias al ex post desarrollo de proyectos, en otras palabras, si en un periodo anterior a la medición no se hubiesen desarrollado proyectos, entonces dichas actividades jamás se hubiesen realizado. Ante este análisis surgen una serie de cuestionamientos, tales como, ¿Los resultados deficientes son un problema actual ó de una etapa anterior a la medición?, ¿si el desarrollo de proyectos es el responsable de los resultados de las actividades futuras, por qué no realizar la medición ex ante del desarrollo de proyectos?, ¿es aplicable la jerarquización propuesta por el CMI en el AHP?, entre otras.

Estas interrogantes fueron planteados a un grupo de expertos de BancoEstado, integrado por Pablo Uribe, Rodrigo Collado y Guillermo Geisse, gerentes de Gestión de Proyectos, Desarrollo y Estudios, respectivamente. Las conclusiones fueron las siguientes:

- Los resultados de las actividades dependen de un conjunto muy amplio de variables, entre las cuales, sí se encuentra el desarrollo ex post de proyecto.
- Crear una evaluación ex ante del desarrollo de proyectos basada en los indicadores del CMI, se interpreta como un claro incentivo para que los trabajadores orienten sus esfuerzos en proponer iniciativas que permitan cerrar brechas de los indicadores del CMI.
- Con respecto a la implementación de la estructura jerárquica del CMI en el AHP, se concluye que es una medida razonable, ya que ambos problemas tienen como foco cumplir la misión del banco.
- En el Ciclo de la Demanda existen procesos previos al de priorización que abastecen de la información necesaria para que las iniciativas puedan cuantificar sus alcances, y de esta manera adquirir compromisos con los indicadores.
- Los compromisos ex ante desarrollo adquiridos por las iniciativas son un parámetro de comparación con los resultados ex post desarrollo. Esto permite un mayor control de la gestión de proyectos.

Lo más atractivo de la fusión de ambas herramientas, es que tanto el CMI como AHP resultan beneficiados. Por una parte, en la etapa de Identificación de Criterios de la implementación del AHP, no es necesario reunir a los altos mandos de la organización para crear consenso y dar validez a los criterios utilizados, ya que dicha tarea se realizó para el CMI. Por otra parte, con la aplicación de los criterios del CMI en el AHP, lo que se logra es una bajada de estrategia a todos los niveles de la organización, porque los trabajadores antes de ingresar una iniciativa al Ciclo de la Demanda, tendrán que observar el estado de los indicadores y dirigir sus esfuerzos en pos de las brechas, de lo contrario su iniciativa no será aprobada.

El principal cuestionamiento a la fusión, fue el temor a caer en la simplificación de los tableros de control interpretándose que algunos indicadores son más importantes que otros. Para evitar esto, se propuso que todos los indicadores con metas de mediano plazo presentes en el Mapa Estratégico tuviesen la misma importancia, y de

esta manera, guiar los esfuerzos de mediano plazo en la persecución de todas las metas por igual. Para los Tableros de Gestión de las principales gerencias es válido aplicar la emisión de juicios relativos a la predominancia de un indicador sobre otro, ya que al tener metas de corto plazo es necesario dirigir los esfuerzos en función de las necesidades inmediatas.

Finalmente la estructura jerárquica del problema queda compuesta por el foco del problema y cuatro niveles. El primer nivel está compuesto por cada uno de los tableros de control, es decir, el Mapa Estratégico y los Tableros de Gestión.

- Banco
- Gerencia General de Créditos - GGC
- Gerencia Corporativa de Riesgo - GCR
- Gerencia General de Finanzas - GGF
- Gerencia General de Administración de personas - GGA
- Gerencia División Operaciones y Sistemas - GDOS
- Gerencia de Planificación y Estudios - GPyE
- Fiscalía
- Contraloría

Luego, el segundo nivel de criterios lo componen las cuatro perspectivas que propone el CMI que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Activos Intangibles, esta última se subdivide en Personas, Organización y Cultura y Tecnología e Innovación. Más una quinta perspectiva denominada Impacto Social. Estas cinco dimensiones completan los criterios del segundo nivel que dependen de cada uno de los criterios del primer nivel.

De acuerdo a la implementación del CMI, cada una de las perspectivas considera una serie de objetivos, los que posteriormente motivan la selección de los indicadores del tablero de gestión. Estos objetivos conforman el tercer nivel de criterios.

Por último, el cuarto nivel de criterios lo componen los indicadores que permiten detectar cambios en cada uno de los objetivos planteados anteriormente.

A continuación se presenta los criterios que componen el segundo, tercer y cuarto nivel.

**Ilustración 18 – Criterio Financiero**

NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4
FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC <sup>11</sup> Banco
			RORAC GGF
			RORAC GGC
		Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Ingresos Operacionales Finanzas GDOS
			Ingresos Operacionales Finanzas GCR
			Ingresos Operacionales GGC
			Índice Eficiencia Banco
			Índice Eficiencia Bancas
		Administrar adecuadamente la liquidez del Banco	Indicador de Liquidez
			Cumplimiento Indicadores de Liquidez conforme a lo estipulado en la Política de Administración de Liquidez del Banco
		Gastos en provisiones y castigos	Presupuesto de recuperación de juicios de créditos
			Presupuesto ahorro en juicios contra el Banco
			Gasto en Provisiones y Castigos Neto
Cargo Neto de Riesgo/Ingresos operacionales c/r competencia relevante			

Fuente: BANCOESTADO, “Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012”, 2009.

**Ilustración 19 - Criterio Clientes**

NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4
CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos
			Satisfacción de Clientes Externos Mayoristas
			Encuesta de Fiscalía de percepción de satisfacción de sus clientes internos
			Retención de Clientes
			Cruce de Clientes
			Cruce Mayoristas con Masivos
		Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos (medición resultado espejo)
			Cruce Mayoristas con Finanzas 1
			Cruce Mayoristas con Finanzas 2
		"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Participación de Mercado en Medios de Pago

Fuente: BANCOESTADO, “Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012”, 2009.

<sup>11</sup> RORAC: Rentabilidad sobre el capital ajustado por riesgo (Return On Risk Adjusted Capital)

**Ilustración 20 - Criterio Procesos Internos**

NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos
			Acuerdo de estándares de servicios para productos no masivos acordadas con el cliente (Contratos)
			Levantamiento y mejora de procesos internos
			Cumplimiento de plazo y evaluación del Comité de Auditoría, Cumplimiento de plazo y evaluación del Comité Ejecutivo, Evaluación del Informe Anual de la SBIF (en el ámbito de auditoría)
			Instalación de métricas en procesos críticos
			Tiempos promedios de procesos de productos
			Implementación del proyecto Soporte Mesa de Dinero para mejorar el cumplimiento normativo y controles de proceso
			Porcentaje Coberturas Financieras con Cobertura Contable
			Seguimiento Información de gestión
			Gestión de Proyectos
			Cumplimiento hitos proyecto IFRS
			Cumplimiento de estándares (proceso llenado de vacantes y otro proceso a definir)
			Cumplimiento SLA de servicios relevantes GDOS: Operación: Caja, Autoservicios, PU, Internet.
			Cumplimiento SLA de servicios relevantes GDOS: Procesos: CPN, Hipotecario.
			Alineación del proceso de Autoevaluación de Gestión con la Planificación Estratégica
		Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por canales no presenciales - Internet
			Venta por Canales no Presenciales
		Gestión riesgo de crédito y de mercado	Uso de RORAC y Rating como herramienta de gestión en decisiones de crédito e inversiones
		Cumplimiento de observaciones de reguladores internos y externos	Porcentaje de observaciones cumplidas en plazo (sin prórroga). Porcentaje de observaciones cumplidas con una prórroga. Porcentaje de observaciones cumplidas con más de dos prórrogas
		Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)
			Cumplimiento del Presupuesto GGC (dotación y gastos)
			Cumplimiento de la Ejecución del Presupuesto de Gasto en Remuneraciones a nivel Banco y GGA

**Fuente: BANCOESTADO, "Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012", 2009.**

**Ilustración 21 - Criterio Activos Intangibles**

NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4
ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS	Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Aumentar en porcentaje el número de personas de sucursales que cumplan con las competencias críticas (plataformas de Personas, Pequeña Empresa y SAC)
			Disponibilidad de Competencias
	Mejorar los procesos de gestión de las personas		Productividad de dotaciones
			Gasto RRHH+Operacional+Servicios
			N° de personas calificadas
			N° de proyectos de mejora realizados
			Compromiso de beneficios monetarios obtenidos en las mejoras de procesos (pre evaluación de proyectos para comprometer beneficios)
	ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia
		Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW (Great Place To Work)
		Trabajar bajo un modelo de gestión de Calidad	Puntaje obtenido en la Evaluación según Modelo de Excelencia
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	

Fuente: BANCOESTADO, "Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012", 2009.

**Ilustración 22 - Criterio Impacto Social**

NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4
IMPACTO SOCIAL	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento		Bancarización
			Clientes
	Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas		Participación de mercado en colocaciones
			Colocaciones
			Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio
			Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU
			Uso de garantía Fogape - Administrador
	Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado		Ejecución de Pagos INP
			Lugar en encuesta de Reputación Corporativa

Fuente: BANCOESTADO, "Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012", 2009.

## 7.1.4 IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS

Todas las iniciativas que ingresen al Ciclo de la Demanda, y que avancen hasta los procesos de Priorización Integradores o Priorización Banco, serán evaluadas con la metodología AHP.

Dada la naturaleza del problema, la manera más apropiada de evaluar las alternativas es utilizando el módulo Rating. Esto consiste en construir el modelo: Meta, Criterios, Subcriterios. Con la salvedad que no se incluyen las alternativas en el modelo. En lugar de alternativas, se generan escalas (cualitativas o cuantitativas) para cada uno de los criterios del último nivel.

Las escalas de los criterios del último nivel dependerán directamente de la brecha del indicador, la que se calcula en función de la meta y del estado del indicador al momento de la evaluación.

A continuación se muestra a modo de ejemplo el cálculo de la brecha y la función de utilidad de un indicador cuantitativo lineal.

La brecha depende directamente del origen del indicador.

- Indicador del Mapa Estratégico

$$\text{Brecha Indicador} = M_{mp} - (I_f - I_i)$$

Brecha Indicador= Corresponde a la brecha de los indicadores pertenecientes al Mapa Estratégico.

$M_{mp}$  = Meta de mediano plazo.

$I_f$  = Resultado del indicador a la fecha de la medición.

$I_i$  = Resultado del indicador a la fecha inicio de la aplicación del Mapa Estratégico.

- Indicador del Tablero de Gestión

$$\text{Brecha Indicador} = M_{cp} - (I_f - I_i)$$

Brecha Indicador= Corresponde a la brecha de los indicadores pertenecientes al Mapa Estratégico.

$M_{cp}$  = Meta de corto plazo.

$I_f$  = Resultado del indicador a la fecha de la medición.

$I_i$  = Resultado del indicador a la fecha inicio del Tablero de Gestión.



Utilizando la brecha de corto plazo, se obtiene la función de utilidad de corto plazo para el indicador denominado Bancarización.

**Indicador:** Bancarización  
**Descripción:** Número de personas que se incorpora al sistema bancario: Número de Cuentas RUT.

### Número de Cuentas Rut

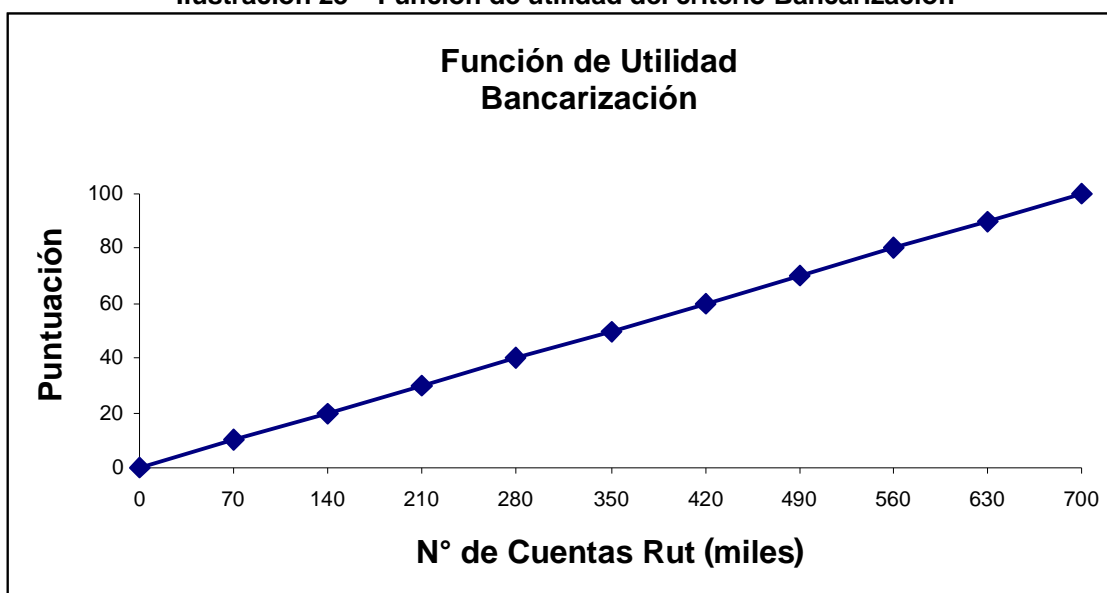
M <sub>cp</sub>		1.700.000
I <sub>i</sub>	01-01-2009	35.000.000
I <sub>f</sub>	06-12-2009	36.000.000
Brecha Indicador		700.000

- Función de Utilidad

$$Puntuación = 100 \times \frac{C_{cp}}{B_{cp}}$$

Puntuación= Puntaje de la iniciativa relacionado al indicador.  
 C<sub>cp</sub> = Compromiso de corto plazo de la iniciativa en relacionado al indicador.  
 B<sub>cp</sub> = Brecha de corto plazo del indicador

**Ilustración 23 – Función de utilidad del criterio Bancarización**



Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que todas las funciones de utilidad deben coincidir en el rango de la variable dependiente, de lo contrario no son aplicables a la metodología AHP. En este caso la variable dependiente “Puntuación” esta en el rango entre 0 y 100.

Finalmente, en el caso que ingresa una iniciativa al Ciclo de la Demanda y dentro de sus alcances se menciona que afecta el número de Cuentas Rut en el corto plazo, entonces dicha iniciativa dentro de su evaluación adquiere un compromiso con el indicador. Luego, este compromiso es evaluado en la función de utilidad del indicador obteniendo un puntaje entre 0 y 100, tal como se muestra en el ejemplo.

#### Ilustración 24 – Puntaje indicador Bancarización

##### Proyecto N°1

Compromiso Bancarización	600.000
Puntuación Bancarización	<b>86</b>

Fuente: Elaboración Propia.

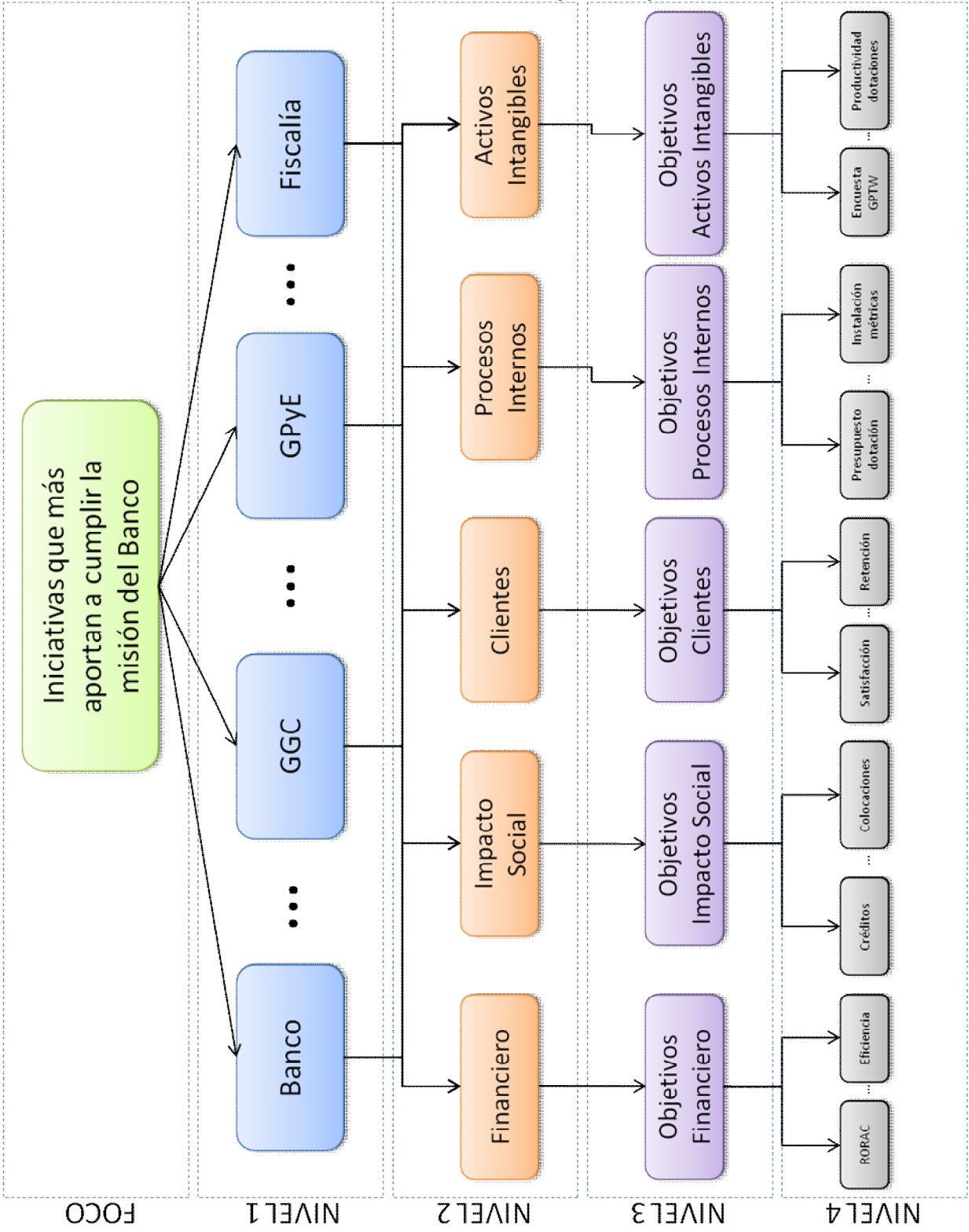
Si un indicador alcanza la meta de corto o mediano plazo antes que finalice dicha etapa, entonces la escala de ese indicador será automáticamente anulada quedando en cero. La idea es que las iniciativas se centren en las brechas existentes y no en sobre cumplir las metas.

El trabajo de definir el cálculo de brechas y función de utilidad de cada indicador, es una tarea que se desarrolla en la creación de los tableros de control. Por lo tanto, este ítem es considerado como información entrante en la metodología de priorización.

### 7.1.5 ESTRUCTURA JERARQUICA

La estructura jerárquica del problema tiene como foco elegir las iniciativas que más aportan a cumplir la misión del banco. Luego, el primer nivel de criterios lo conforman las principales gerencias del banco y un criterio denominado banco. El segundo nivel de criterios considera las perspectivas Financiero, Clientes, Procesos Internos, Activos Intangibles e Impacto Social. El tercer nivel de criterios abarca los objetivos de cada una de las perspectivas. Finalmente, los niveles inferiores abarcan el conjunto de indicadores que el banco utiliza para medir su rendimiento. A continuación se muestra la estructura jerárquica del problema.

Ilustración 25 – Estructura Jerárquica del problema



Fuente: Elaboración Propia.

## 7.2 DETERMINACION DE PONDERADORES

Para la determinación de los ponderadores se realizaron comparaciones de a pares de los elementos de cada uno de los niveles respecto al nivel superior.

Para determinar los ponderadores del primer nivel, los actores involucrados deben dar respuesta en base a sus conocimientos de la definición estratégica, a la siguiente interrogante:

*Dado que se quieren elegir las iniciativas que más aportan a cumplir la misión, ¿Cuánto más importante es el criterio A comparado con el criterio B?*

Una vez realizada la comparación de a pares de todos los criterios del primer nivel, se obtiene la matriz de juicios con su respectivo análisis de inconsistencia, y el vector de prioridades.

A modo de propuesta, los gerentes de Gestión de Proyecto y Desarrollo actuaron como agentes decisores, realizando las comparaciones de cada uno de los criterios.

A continuación, se presentan la matriz de juicios para los criterios de primer nivel de la metodología AHP aplicada a la priorización de proyectos de BancoEstado.

**Ilustración 26 - Matriz de Juicios y Vector de Prioridades del Nivel 1**

	Banco	GGC	GCR	GGF	GGA	GDOS	GPyE	Fiscalía	Contraloría
Banco	1	9	9	9	9	9	9	9	9
GGC	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
GCR	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
GGF	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
GGA	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
GDOS	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
GPyE	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
Fiscalía	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1
Contraloría	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1

**Analisis de inconsistencia**

**0,00%**

**Vector de Prioridades**

Banco	GGC	GCR	GGF	GGA	GDOS	GPyE	Fiscalía	Contraloría
<b>52,94%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Este trabajo se lleva a cabo para cada uno de los niveles inferiores, obteniendo así, las matrices de juicio, análisis de inconsistencia y los vectores de prioridades de cada nivel. El detalle de los resultados de la metodología aplicado a la priorización de proyectos de BancoEstado se encuentra en el anexo 11.5.

### 7.3 PRESENTACION FINAL DEL MODELO

Dado que la estructura jerárquica del problema es demasiado amplia, es necesario mostrar los resultados del modelo de manera seccionada entendiéndose que en su conjunto forman la estructura del problema. Los resultados serán mostrados a partir del primer nivel, es decir desde las ocho principales gerencias del banco y el criterio adicional Banco. La última columna corresponde a la ponderación final de las importancias relativas de todos los criterios que la preceden.

**Ilustración 27 – Importancia relativa de los criterios del Nivel 1**

FOCO								
<i>INICIATIVAS QUE MÁS APORTEN A CUMPLIR LA MISIÓN DEL BANCO</i>								
100,00%								
NIVEL 1								
BANCO	GGC	GCR	GGF	GGA	GDOS	GPYE	Ficalía	Contraloría
52,94%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Ilustración 28 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel Banco**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL	
BANCO	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC Banco	3,85%	
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Índice Eficiencia Banco	3,85%	
			Gastos en provisiones y castigos	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	3,85%	
	CLIENTES			Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	3,85%
					Retención de Clientes	3,85%
					Cruce de Clientes	3,85%
				Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos	3,85%
					Cruce Mayoristas con Finanzas 1	3,85%
				"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Participación de Mercado en Medios de Pago	3,85%
	PROCESOS INTERNOS			Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos	3,85%
					Instalación de métricas en procesos críticos	3,85%
				Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por Canales no Presenciales	3,85%
				Gestión riesgo de crédito y de mercado	Uso de RORAC y Rating como herramienta de gestión en decisiones de crédito e inversiones	3,85%
				Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	3,85%
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS		Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Disponibilidad de Competencias	3,85%
				Mejorar los procesos de gestión de las personas	Productividad de dotaciones	3,85%
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA		Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	3,85%
				Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	3,85%
		TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	3,85%
		IMPACTO SOCIAL			Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Bancarización
	Clientes					3,85%
	Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas				Participación de mercado en colocaciones	3,85%
					Colocaciones	3,85%
					Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	3,85%
	Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU				3,85%	
	Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	3,85%			

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 29 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GGC**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL		
GERENCIA GENERAL DE CRÉDITOS - GGC	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC GGC	1,19%		
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Ingresos Operacionales GGC	0,07%		
				Índice Eficiencia Bancas	0,46%		
	CLIENTES		Oferta de Valor	Gastos en provisiones y castigos	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	0,14%	
				Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Satisfacción de Clientes Externos	0,36%	
					Retención de Clientes	0,30%	
			Cruce de Clientes		0,09%		
			"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Cruce Mayoristas con Masivos	0,11%		
				Cruce Mayoristas con Finanzas 1	0,11%		
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Participación de Mercado en Medios de Pago	0,18%		
				Instalación de responsables de Procesos Críticos	0,29%		
			Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Instalación de métricas en procesos críticos	0,03%		
				Venta por canales no presenciales - Internet	0,05%		
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS	Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto GGC (dotación y gastos)	0,13%	
				ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Aumentar en porcentaje el número de personas de sucursales que cumplan con las competencias críticas (plataformas de Personas, Pequeña Empresa y SAC)	0,13%
						Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,11%
	IMPACTO SOCIAL		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,02%	
				Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Bancarización	0,87%	
					Clientes	0,12%	
			Participación de mercado en colocaciones		0,12%		
			Colocaciones		0,12%		
			Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	0,37%		
				Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	0,37%		
Ejecución de Pagos INP	0,14%						

Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 30 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GGF**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL
GERENCIA GENERAL DE FINANZAS - GGF	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC GGF	1,91%
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Ingresos Operacionales Finanzas GDOS	0,09%
				Índice Eficiencia Banco	0,69%
		Administrar adecuadamente la liquidez del Banco	Cumplimiento Indicadores de Liquidez conforme a lo estipulado en la Política de Administración de Liquidez del Banco	0,32%	
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos Mayoristas	0,84%
			Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos	0,14%
				Cruce Mayoristas con Finanzas 2	0,14%
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Implementación del proyecto Soporte Mesa de Dinero para mejorar el cumplimiento normativo y controles de proceso	0,51%
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	0,17%
	ACTIVOS INTANGIBLES	ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,36%
			Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,05%
	IMPACTO SOCIAL		Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Participación de mercado en colocaciones	0,33%
				Colocaciones	0,33%

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Ilustración 31 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GCR**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL
GERENCIA CORPORATIVA DE RIESGO - GCR	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC Banco	0,79%
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Ingresos Operacionales Finanzas GCR	0,37%
			Administrar adecuadamente la liquidez del Banco	Indicador de Liquidez	0,17%
			Gastos en provisiones y castigos	Cargo Neto de Riesgo/Ingresos operacionales c/r competencia relevante	0,08%
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	1,48%
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Implementación del proyecto Soporte Mesa de Dinero para mejorar el cumplimiento normativo y controles de proceso	0,95%
				Porcentaje Coberturas Financieras con Cobertura Contable	0,19%
			Gestión riesgo de crédito y de mercado	Uso de RORAC y Rating como herramienta de gestión en decisiones de crédito e inversiones	0,38%
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	0,38%
	ACTIVOS INTANGIBLES	ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,57%
			Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,08%
	IMPACTO SOCIAL		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Clientes	0,22%
				Participación de mercado en colocaciones	0,03%
			Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Colocaciones	0,03%
				Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	0,08%
				Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	0,08%

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 32 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GPyE**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS - GPyE	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC GGC	0,95%
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Índice Eficiencia Bancas	0,32%
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	0,32%
			Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos (medición resultado espejo)	0,05%
				Cruce Mayoristas con Finanzas 1	0,05%
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Seguimiento Información de gestión	0,90%
				Gestión de Proyectos	0,18%
				Cumplimiento hitos proyecto IFRS	0,18%
			Gestión riesgo de crédito y de mercado	Uso de RORAC y Rating como herramienta de gestión en decisiones de crédito e inversiones	0,42%
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	0,42%
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS	Mejorar los procesos de gestión de las personas	Productividad de dotaciones	0,64%
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,56%
			Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,08%
		TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	0,13%
	IMPACTO SOCIAL		Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Colocaciones	0,25%
				Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	0,05%
				Uso de garantía Fogape - Administrador	0,05%
		Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	0,17%	
			Lugar en encuesta de Reputación Corporativa	0,17%	

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 33 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GGA**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL	
GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS - GGA	FINANCIERO		Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Índice Eficiencia Banco	0,61%	
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	0,51%	
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos	0,10%	
				Instalación de métricas en procesos críticos	0,90%	
				Cumplimiento de estándares (proceso llenado de vacantes y otro proceso a definir)	0,40%	
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento de la Ejecución del Presupuesto de Gasto en Remuneraciones a nivel Banco y GGA	0,47%	
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS		Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Disponibilidad de Competencias	0,92%
				Mejorar los procesos de gestión de las personas	Productividad de dotaciones	0,18%
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA		Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,86%
				Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,17%
				Trabajar bajo un modelo de gestión de Calidad	Puntaje obtenido en la Evaluación según Modelo de Excelencia	0,08%
		TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	0,22%
	IMPACTO SOCIAL		Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Colocaciones	0,23%	
			Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	0,23%	

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 34 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel GDOS**

NIVEL1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL		
GERENCIA DIVISIÓN OPERACIONES Y SISTEMAS - GDOS	FINANCIERO		Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Indice Eficiencia Banco	0,53%		
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	0,59%		
				Retención de Clientes	0,59%		
	PROCESOS INTERNOS		"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Participación de Mercado en Medios de Pago	0,24%	
					Instalación de responsables de Procesos Críticos	0,10%	
					Instalación de métricas en procesos críticos	0,10%	
					Implementación del proyecto Soporte Mesa de Dinero para mejorar el cumplimiento normativo y controles de proceso	0,04%	
					Cumplimiento hitos proyecto IFRS	0,10%	
					Cumplimiento SLA de servicios relevantes GDOS: Operación: Caja, Autoservicios, PU, Internet.	0,47%	
					Cumplimiento SLA de servicios relevantes GDOS: Procesos: CPN, Hipotecario.	0,47%	
					Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por Canales no Presenciales	0,21%
					Cumplimiento de observaciones de reguladores internos y externos	Porcentaje de observaciones cumplidas en plazo (sin prórroga). Porcentaje de observaciones cumplidas con una prórroga. Porcentaje de observaciones cumplidas con más de dos prórrogas	0,17%
					Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	0,61%
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS	Mejorar los procesos de gestión de las personas	Gasto RRHH+Operacional+Servicios	0,03%		
				Nº de personas calificadas	0,37%		
				Nº de proyectos de mejora realizados	0,11%		
				Compromiso de beneficios monetarios obtenidos en las mejoras de procesos (pre evaluación de proyectos para comprometer beneficios)	0,11%		
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,48%		
				Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,10%	
				Trabajar bajo un modelo de gestión de Calidad	Puntaje obtenido en la Evaluación según Modelo de Excelencia	0,04%	
	TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	0,12%			
	IMPACTO SOCIAL		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Bancarización	0,13%	
				Colocaciones	0,13%		
				Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	0,02%	

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 35 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel FISCALIA**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL
FISCALÍA	FINANCIERO		Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Índice Eficiencia Bancas	0,32%
			Gastos en provisiones y castigos	Presupuesto de recuperación de juicios de créditos	0,02%
				Presupuesto ahorro en juicios contra el Banco	0,05%
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	0,59%
				Encuesta de Fiscalía de percepción de satisfacción de sus clientes internos	1,78%
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Acuerdo de estándares de servicios para productos no masivos acordadas con el cliente (Contratos)	0,97%
				Levantamiento y mejora de procesos internos	0,23%
				Tiempos promedios de procesos de productos	0,09%
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	0,43%
	ACTIVOS INTANGIBLES	ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,58%
			Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,08%
	IMPACTO SOCIAL		Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Colocaciones	0,65%
			Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	0,09%

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Ilustración 36 –Importancia relativa de los subcriterios del nivel CONTRALORIA**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL
CONTRALORIA	FINANCIERO		Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Índice Eficiencia Bancas	0,49%
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	0,69%
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Cumplimiento de plazo y evaluación del Comité de Auditoría, Cumplimiento de plazo y evaluación del Comité Ejecutivo, Evaluación del Informe Anual de la SBIF (en el ámbito de auditoría)	2,05%
				Alineación del proceso de Autoevaluación de Gestión con la Planificación Estratégica	0,42%
				Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)
	ACTIVOS INTANGIBLES	ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,82%
			Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,11%
	IMPACTO SOCIAL		Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Colocaciones	0,49%

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 7.4 EJEMPLOS DE PRIORIZACION

Para los ejemplos de priorización se analizó la Ficha de Proyecto de dos iniciativas que fueron aprobadas y desarrolladas por el banco en el año 2008.

Para la aplicación de la metodología es necesario cumplir con las siguientes etapas:

1. Identificar los indicadores del CMI que son afectados por la ejecución de la iniciativa.
2. Verificar si los indicadores son de corto y/o mediano plazo. Mostrar las metas de corto y/o mediano plazo.<sup>12</sup>
3. Verificar el estado actual del indicador.
  - a. Estado actual indicador de corto plazo: es la diferencia entre el valor del mes anterior a la medición y el valor del primer mes de la aplicación de la meta de corto plazo.
  - b. Estado actual indicador de mediano plazo: es la diferencia entre el valor mes anterior a la medición y el valor del primer mes de la aplicación de la meta de mediano plazo.
4. Cuantificar el impacto de la iniciativa con cada indicador. En adelante, el impacto se interpreta como el “compromiso” de la iniciativa con el indicador.
5. Aplicar la Función de Utilidad del indicador, obteniendo como resultado el “puntaje” de la iniciativa respecto al indicador.
6. Relacionar los puntajes de los indicadores con los criterios del cuarto nivel de la estructura jerárquica del problema.
7. Multiplicar los puntajes con la columna denominada P. Final (Ponderador Final) de cada indicador.
8. Obtener el Puntaje Final de la iniciativa al sumar todos los valores de la etapa 7.

---

<sup>12</sup> Recordar que los indicadores de mediano plazo corresponden al Mapa Estratégico, y los de corto plazo a los Tableros de Gestión. Existen indicadores que se aplican a ambos, por lo que, tienen metas de corto y mediano plazo.



Para llevar a cabo los ejemplos se consideraron los siguientes supuestos:

- Lineamientos estratégicos BancoEstado 2009-2012.
- Mes de la evaluación: Julio 2009
- Compromisos a partir de: Octubre 2009<sup>13</sup>
- Corto Plazo: Tableros de Gestión 2009 (1 año)
- Mediano Plazo: Mapa Estratégico 2012 (3 años)

## 7.4.1 SUSCRIPCION REGARGO ENTEL

### 7.4.1.1 DESCRIPCION DEL PROYECTO

Hoy existe un servicio de inscripción de recarga de celulares de prepago ENTEL para clientes vía sitio Web privado BancoEstado. Este servicio o funcionalidad fue desarrollado para clientes que posean medios de pago cuenta corriente y chequera.

Actualmente esta funcionalidad está suspendida para evitar posibles fraudes, ya que con sólo conocer la clave de acceso de clientes es posible inscribir celulares de otras personas y con ello recargar teléfonos que no corresponden al titular de la cuenta.

Se espera levantar nuevamente la funcionalidad de inscripción de recarga, pero con la incorporación de ingreso de la clave de coordenadas<sup>14</sup>.

### 7.4.1.2 OBJETIVO

Habilitar el ingreso de la clave de coordenadas para la inscripción de teléfonos celulares.

---

<sup>13</sup> Esta es la fecha donde se comienzan a ver los resultados del proyecto, es decir, ingresos operacionales, gastos operacionales, etc.

<sup>14</sup> Sistema de Clave de Coordenadas: es un sistema en que cada cliente controla claves únicas solicitadas por el sistema. Un ejemplo es la tarjeta SuperClave de Santander, donde cada cliente tiene una matriz única de números, y al momento de realizar operaciones bancarias el sistema solicita combinaciones de la matriz.

### 7.4.1.3 ALCANCES

1. Aumento en el ingreso operacional del segmento Personas, debido a la comisión que paga ENTEL por la recarga de sus teléfonos celulares.
2. Mejora levemente la percepción de los clientes respecto de los atributos de la oferta de valor.

### 7.4.1.4 ETAPAS

1. Identificar los indicadores del CMI que son afectados por la ejecución de la iniciativa.
  - Índice de Eficiencia Banco
  - Índice de Eficiencia Bancas
  - Ingresos Operacionales GGC
  - Satisfacción de Clientes Externos
2. Verificar si los indicadores son de corto y/o mediano plazo. Mostrar las metas de corto y/o mediano plazo.
  - Índice de Eficiencia Banco
    - Meta mediano plazo = 46,3%
    - Meta corto plazo = 54%
  - Índice de Eficiencia Bancas
    - Meta corto plazo = 54%
  - Ingresos Operacionales GGC
    - Meta corto plazo = MM\$ 110.000
  - Satisfacción de Clientes Externos
    - Meta mediano plazo = 80% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0
    - Meta corto plazo = 80% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0

3. Verificar el estado actual del indicador.<sup>15</sup>

- Índice de Eficiencia Banco
  - Estado Actual mediano plazo = 57,5%
  - Estado Actual corto plazo = 57,5%
- Índice de Eficiencia Bancas
  - Estado Actual corto plazo = 57,5%
- Ingresos Operacionales GGC
  - Estado Actual corto plazo = MM\$ 106.500
- Satisfacción de Clientes Externos
  - Estado Actual mediano plazo = 78% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0
  - Estado Actual corto plazo = 78% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0

4. Compromiso de la iniciativa con cada indicador.

- Como los primeros tres indicadores corresponden a indicadores financieros, y son evaluados en función de los ingresos y gastos operacionales. Entonces, para esta iniciativa se extrapolan los resultados obtenidos en el año 2005, cuando estuvo operativo el servicio.<sup>16</sup>

**Ilustración 37 – Ingresos y gastos operacionales proyecto Entel**

PERIODO	BANCOESTADO	
	INGRESOS	GASTOS
Promedio Mensual año 2005	\$ 848.827	\$ 200.000
Corto Plazo (3 meses)	\$ 2.546.481	\$ 600.000
Mediano Plazo (39 meses)	\$ 33.104.253	\$ 7.800.000

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>15</sup> Al ser el primer año de la aplicación de los lineamientos estratégicos, coincide el estado actual de corto con el de mediano plazo.

<sup>16</sup> El compromiso de corto plazo se evalúa entre Octubre 2009 y Diciembre 2009. El compromiso de mediano plazo se evalúa entre Octubre 2009 y Diciembre 2012

- El indicador Satisfacción de Clientes Externos requiere de un compromiso cualitativo fundamentado.
  - Mediano Plazo: Es posible que Entel no ofrezca este servicio con la competencia, por lo tanto BancoEstado puede mantener este beneficio.
  - Corto Plazo: Incrementar la oferta de valor para clientes que tienen teléfonos celulares Entel, ya que BancoEstado es el único que tiene este beneficio.

5. Aplicar la Función de Utilidad del indicador, obteniendo como resultado el “puntaje” de la iniciativa respecto al indicador.<sup>17</sup>

- Índice de Eficiencia Banco
  - Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( 1 - \frac{1}{\text{Meta}} \times \frac{\text{Gasto Operacional}}{\text{Ingreso Operacional}} \right)$$

- Puntaje mediano plazo = 49,11
- Puntaje corto plazo = 56,37

- Índice de Eficiencia Bancas
  - Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( 1 - \frac{1}{\text{Meta}} \times \frac{\text{Gasto Op. Bancas}}{\text{Ingreso Op. Bancas}} \right)$$

- Puntaje corto plazo = 56,37

- Ingresos Operacionales GGC
  - Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( \frac{\text{Ingresos Op. GGC}}{\text{Meta - Estado Actual}} \right)$$

- Puntaje corto plazo = 0,07

<sup>17</sup> El detalle de la función de utilidad de los indicadores se encuentra en el anexo 11.6

- Satisfacción de Clientes Externos
  - Función de Utilidad

**Ilustración 38 – Función de utilidad indicador Satisfacción de Clientes Externos**

<b>Puntaje</b>	<b>Definición</b>	<b>Explicación</b>
10	<i><b>Posiblemente</b></i>	La iniciativa puede afectar positivamente la percepción de los clientes
20	<i><b>Ligeramente</b></i>	La iniciativa afecta levemente la percepción de los clientes
50	<i><b>Notablemente</b></i>	Existe evidencia de que iniciativas similares mejoraron la percepción de los clientes
80	<i><b>Demostrablemente</b></i>	Se ha demostrado que esta iniciativa mejora la percepción de los clientes.
100	<i><b>Absolutamente</b></i>	Esta iniciativa es fundamental para lograr un 80% de notas mayores a 6,0 en la encuesta de percepción

**Fuente: Elaboración Propia.**

- Puntaje mediano plazo = 10
- Puntaje corto plazo = 20

6. Relacionar los puntajes de los indicadores con los criterios del cuarto nivel de la estructura jerárquica del problema.
  - Se relacionan los indicadores del Mapa Estratégico con los puntajes de mediano plazo.<sup>18</sup>
  - Se relacionan los indicadores de los Tableros de Gestión con los puntajes de corto plazo.<sup>19</sup>
  
7. Multiplicar los puntajes con la columna denominada P. Final (Ponderador Final) de cada indicador.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Ver columna “Puntaje” de la Ilustración 39.

<sup>19</sup> Ver columna “Puntaje” de la Ilustración 40. Esto es análogo para todos los criterios de primer nivel, excepto el criterio Banco (considera los puntajes de mediano plazo – Ilustración 39).

<sup>20</sup> Ver columna “X” de la Ilustración 39 e Ilustración 40.

**Ilustración 39 - Puntaje indicadores Banco / Entel**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL	PUNTAJE	X	
BANCO	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC Banco	3,85%	0	0	
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Indice Eficiencia Banco	3,85%	49,11	1,89	
			Gastos en provisiones y castigos	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	3,85%	0	0	
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	3,85%	10,00	0,38	
				Retención de Clientes	3,85%	0	0	
				Cruce de Clientes	3,85%	0	0	
			Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos	3,85%	0	0	
				Cruce Mayoristas con Finanzas 1	3,85%	0	0	
			"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Participación de Mercado en Medios de Pago	3,85%	0	0	
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos	3,85%	0	0	
				Instalación de métricas en procesos críticos	3,85%	0	0	
			Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por Canales no Presenciales	3,85%	0	0	
			Gestión riesgo de crédito y de mercado	Uso de RORAC y Rating como herramienta de gestión en decisiones de crédito e inversiones	3,85%	0	0	
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	3,85%	0	0	
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS		Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Disponibilidad de Competencias	3,85%	0	0
				Mejorar los procesos de gestión de las personas	Productividad de dotaciones	3,85%	0	0
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA		Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	3,85%	0	0
				Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	3,85%	0	0
	TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	3,85%	0	0	
	IMPACTO SOCIAL		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Bancarización	3,85%	0	0	
				Cientes	3,85%	0	0	
			Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Participación de mercado en colocaciones	3,85%	0	0	
				Colocaciones	3,85%	0	0	
				Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	3,85%	0	0	
				Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	3,85%	0	0	
				Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	3,85%	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 40 - Puntaje indicadores GGC / Entel**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL	PUNTAJE	X
GERENCIA GENERAL DE CRÉDITOS - GGC	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC GGC	1,19%	0	0
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Ingresos Operacionales GGC	0,07%	0	0
				Indice Eficiencia Bancas	0,46%	56,37	0,26
			Gastos en provisiones y castigos	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	0,14%	0	0
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	0,36%	0	0
				Retención de Clientes	0,30%	0	0
				Cruce de Clientes	0,09%	0	0
			Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos	0,11%	0	0
				Cruce Mayoristas con Finanzas 1	0,11%	0	0
			"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Participación de Mercado en Medios de Pago	0,18%	0	0
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos	0,29%	0	0
				Instalación de métricas en procesos críticos	0,03%	0	0
			Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por canales no presenciales - Internet	0,05%	0	0
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto GGC (dotación y gastos)	0,13%	0	0
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS	Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Aumentar en porcentaje el número de personas de sucursales que cumplan con las competencias críticas (plataformas de Personas, Pequeña Empresa y SAC)	0,13%	0	0
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,11%	0	0
			Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,02%	0	0
	IMPACTO SOCIAL		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Bancarización	0,87%	0	0
				Clientes	0,12%	0	0
			Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Participación de mercado en colocaciones	0,12%	0	0
				Colocaciones	0,12%	0	0
				Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	0,37%	0	0
				Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	0,37%	0	0
			Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	0,14%	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

8. Obtener el Puntaje Final de la iniciativa al sumar todos los valores de la etapa 8.

- Luego de haber realizado las etapas 6 y 7 para todos indicadores de la estructura jerárquica, entonces se obtiene el puntaje de los criterios del primer nivel. Finalmente, al sumar dichos puntajes se obtiene el Puntaje Total Proyecto “Suscripción Recargo Entel”.

**Ilustración 41 – Puntaje final proyecto Entel**

FOCO	NIVEL 1	PUNTAJE CRITERIOS 1º NIVEL
GESTIÓN COMERCIAL CON IMPACTO SOCIAL	BANCO	2,27
	GGC	0,26
	GGF	0,39
	GCR	0,00
	GPyE	0,18
	GGA	0,34
	GDOS	0,30
	FISCALÍA	0,18
	CONTRALORÍA	0,27

<b>PUNTAJE PROYECTO</b> “SUSCRIPCIÓN REGARGO ENTEL”	<b>4,20</b>
--	-------------

Fuente: Elaboración Propia.



## 7.4.2 OFERTA CRUCE PRODUCTOS HIPOTECARIO

### 7.4.2.1 DESCRIPCION

Los créditos hipotecarios pueden otorgarse con una tasa preferente si el cliente toma un cruce de productos determinado.

Actualmente la gran mayoría de las operaciones se va al CERC<sup>21</sup>, debido a que el VCH<sup>22</sup> automáticamente no da cupos para el cruce de productos al tener excepciones de algunos índices en su evaluación. Dado que el producto hipotecario exige el cruce de productos aprobado para proceder a dar la tasa especial al cliente, el ejecutivo del negocio debe ingresar por Scoring los productos correspondientes al cruce y solicitar su aprobación. A pesar de obtener en muchos casos la aprobación del CERC, los tiempos de respuesta son muy extendidos, lo que perjudica la atención del cliente y al otorgamiento del crédito hipotecario, ya que se demora mucho en aprobarse.

Lo que se quiere lograr es obtener una oferta de cupos a través del VCH, indistintamente si la operación fue evaluada con todos los Índices aprobados o con índices en estudio. Para cumplir con este objetivo se debe incorporar lo siguiente:

Para los créditos con excepción hipotecaria aprobados por el CERC o clientes con buena evaluación de comportamiento y que no tienen cupos automáticos, se propone generar los cruces con medios de pago estandarizados según renta y con los siguientes cupos a otorgar:

- Renta individual titular 1 menor a \$ 450.000:
  - Medio de pago: Chequera Electrónica
  - Cupo máximo LC<sup>23</sup>: \$ 150.000
  - Cupo máximo TC<sup>24</sup>: \$ 250.000
  
- Renta individual titula 1 entre \$ 450.000 y \$ 1.000.000
  - Medio de pago: Cuenta Activa
  - Cupo máximo LC: \$ 350.000
  - Cupo máximo TC: \$ 350.000
  
- Renta individual titular 1 mayor a \$ 1.000.000
  - Medio de pago: Cuenta Activa

---

<sup>21</sup> CERC: Centro de Evaluación Resolución de Créditos

<sup>22</sup> VCH: sistema de Venta de Créditos Hipotecarios

<sup>23</sup> LC: Línea de Crédito

<sup>24</sup> TC: Tarjeta de Crédito

- Cupo máximo LC: \$ 500.000
- Cupo máximo TC: \$ 500.000

#### 7.4.2.2 OBJETIVO

Disminuir los tiempos de respuesta al cliente, mediante la modificación de la regla de cruce de producto en VCH, lo que permitirá obtener oferta de cupos de línea y tarjeta en la evaluación comercial, aunque dicha evaluación pase al CERC por excepciones comerciales.

#### 7.4.2.3 ALCANCES

1. Evitar perdidas por fuga, afectando los ingresos operacionales del segmento Personas.
2. Mejora notablemente la percepción de los clientes debido a la disminución de los tiempos de respuesta.
3. Aumento en el cruce de productos del segmento Personas.

#### 7.4.2.4 ETAPAS

1. Identificar los indicadores del CMI que son afectados por la ejecución de la iniciativa.
  - Índice de Eficiencia Banco
  - Índice de Eficiencia Bancas
  - Ingresos Operacionales GGC
  - Satisfacción de Clientes Externos
  - Cruce de Clientes Segmento Personas
2. Verificar si los indicadores son de corto y/o mediano plazo. Mostrar las metas de corto y/o mediano plazo.
  - Índice de Eficiencia Banco
    - Meta mediano plazo = 46,3%
    - Meta corto plazo = 54%
  - Índice de Eficiencia Bancas

- Meta corto plazo = 54%
- Ingresos Operacionales GGC
  - Meta corto plazo = MM\$ 110.000
- Satisfacción de Clientes Externos
  - Meta mediano plazo = 80% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0
  - Meta corto plazo = 80% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0
- Cruce de Clientes Segmento Personas
  - Meta mediano plazo = 100.000 nuevos cruces de productos.
  - Meta corto plazo = 600.000 nuevos cruces de productos.

### 3. Verificar el estado actual del indicador.<sup>25</sup>

- Índice de Eficiencia Banco
  - Estado Actual mediano plazo = 57,5%
  - Estado Actual corto plazo = 57,5%
- Índice de Eficiencia Bancas
  - Estado Actual corto plazo = 57,5%
- Ingresos Operacionales GGC
  - Estado Actual corto plazo = MM\$ 106.500
- Satisfacción de Clientes Externos
  - Estado Actual mediano plazo = 78% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0
  - Estado Actual corto plazo = 78% de las notas de la encuesta de satisfacción mayor a 6.0
- Cruce de Clientes Segmento Personas

---

<sup>25</sup> Al ser el primer año de la aplicación de los lineamientos estratégicos, coincide el estado actual de corto y mediano plazo.

- Meta mediano plazo = 85.500 cruces de productos
- Meta corto plazo = 85.500 cruces de productos

4. Compromiso de la iniciativa con cada indicador.

- Como los primeros tres indicadores corresponden a indicadores financieros, y son evaluados en función de los ingresos y gastos operacionales. Entonces, para esta iniciativa se aplicaron supuestos tales como, haga efectiva la advertencia de la inmobiliaria Aconcagua de llevar sus operaciones a otro banco si no mejoran este problema. Lo que se traduce en la pérdida de 200 clientes en 3 meses. Suponiendo una serie de datos adicionales, se obtuvo:

**Ilustración 42 – Ingresos y gastos operacionales proyecto Hipotecario**

PERIODO	BANCOESTADO	
	INGRESOS	GASTOS
Corto Plazo (3 meses)	\$ 16.696.820	\$ 620.000
Mediano Plazo (39 meses)	\$ 217.058.660	\$ 8.060.000

Fuente: Elaboración Propia.

- El indicador Satisfacción de Clientes Externos requiere de un compromiso cualitativo fundamentado.
  - Mediano Plazo: Si el banco no mejora este problema los esfuerzos de marketing para promover los créditos hipotecarios no serán suficientes para mejorar la mala imagen del banco en la lentitud de su respuesta hipotecaria.
  - Corto Plazo: Los prolongados tiempos de espera provocarán la pérdida de negocios dada la mala imagen del banco en sus operaciones de créditos hipotecarios.
- Para el indicador Cruce de Clientes Segmento Personas se considera que los 200 clientes realizan un cruce de producto de hipotecario con el segmento personas.
  - Mediano Plazo = 200 cruces
  - Corto Plazo = 2.600 cruces

5. Aplicar la Función de Utilidad del indicador, obteniendo como resultado el “puntaje” de la iniciativa respecto al indicador.

- Índice de Eficiencia Banco

- Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( 1 - \frac{1}{\text{Meta}} \times \frac{\text{Gasto Operacional}}{\text{Ingreso Operacional}} \right)$$

- Puntaje mediano plazo = 91,98
    - Puntaje corto plazo = 93,12

- Índice de Eficiencia Bancas

- Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( 1 - \frac{1}{\text{Meta}} \times \frac{\text{Gasto Op. Bancas}}{\text{Ingreso Op. Bancas}} \right)$$

- Puntaje corto plazo = 93,12

- Ingresos Operacionales GGC

- Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( \frac{\text{Ingresos Op. GGC}}{\text{Meta} - \text{Estado Actual}} \right)$$

- Puntaje corto plazo = 6,2

- Satisfacción de Clientes Externos
  - Función de Utilidad

**Ilustración 43 – Función de utilidad indicador Satisfacción de Clientes Externos**

<b>Puntaje</b>	<b>Definición</b>	<b>Explicación</b>
10	<i><b>Posiblemente</b></i>	La iniciativa puede afectar positivamente la percepción de los clientes
20	<i><b>Ligeramente</b></i>	La iniciativa afecta levemente la percepción de los clientes
50	<i><b>Notablemente</b></i>	Existe evidencia de que iniciativas similares mejoraron la percepción de los clientes
80	<i><b>Demostrablemente</b></i>	Se ha demostrado que esta iniciativa mejora la percepción de los clientes.
100	<i><b>Absolutamente</b></i>	Esta iniciativa es fundamental para lograr un 80% de notas mayores a 6,0 en la encuesta de percepción

Fuente: Elaboración Propia.

- Puntaje mediano plazo = 50
  - Puntaje corto plazo = 50
- Cruce de Clientes Segmento Personas
    - Función de Utilidad

$$\text{Puntaje} = 100 \times \left( \frac{\text{Cruce Seg. Personas}}{\text{Meta} - \text{Estado Actual}} \right)$$

- Puntaje mediano plazo = 0,51
- Puntaje corto plazo = 1,38

6. Relacionar los puntajes de los indicadores con los criterios del cuarto nivel de la estructura jerárquica del problema.
  - Se relacionan los indicadores del Mapa Estratégico con los puntajes de mediano plazo.<sup>26</sup>
  - Se relacionan los indicadores de los Tableros de Gestión con los puntajes de corto plazo.<sup>27</sup>
7. Multiplicar los puntajes con la columna denominada P. Final (Ponderador Final) de cada indicador.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ver columna "Puntaje" de la Ilustración 44.

<sup>27</sup> Ver columna "Puntaje" de la Ilustración 45. Esto es análogo para todos los criterios de primer nivel, excepto el criterio Banco (considera los puntajes de mediano plazo – Ilustración 44.).

<sup>28</sup> Ver columna "X" de la Ilustración 44 e Ilustración 45.

**Ilustración 44 - Puntaje indicadores Banco / Hipotecario**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL	PUNTAJE	X	
BANCO	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC Banco	3,85%	0	-	
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Indice Eficiencia Banco	3,85%	91,98	3,54	
			Gastos en provisiones y castigos	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	3,85%	0	-	
	CLIENTES		Oferta de Valor	Satisfacción de Clientes Externos	3,85%	50,00	1,92	
				Retención de Clientes	3,85%	0	-	
				Cruce de Clientes	3,85%	0,51	0,02	
			Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos	3,85%	0	-	
				Cruce Mayoristas con Finanzas 1	3,85%	0	-	
			"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Participación de Mercado en Medios de Pago	3,85%	0	-	
	PROCESOS INTERNOS		Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos	3,85%	0	-	
				Instalación de métricas en procesos críticos	3,85%	0	-	
			Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por Canales no Presenciales	3,85%	0	-	
			Gestión riesgo de crédito y de mercado	Uso de RORAC y Rating como herramienta de gestión en decisiones de crédito e inversiones	3,85%	0	-	
			Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto (dotación y gastos)	3,85%	0	-	
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS		Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	Disponibilidad de Competencias	3,85%	0	-
				Mejorar los procesos de gestión de las personas	Productividad de dotaciones	3,85%	0	-
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA		Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	3,85%	0	-
				Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	3,85%	0	-
	TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN		Potenciar la Función de Desarrollo	Porcentaje de proyectos aprobados y/o ejecutados bajo nuevo modelo de desarrollo	3,85%	0	-	
	IMPACTO SOCIAL		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	Bancarización	3,85%	0	-	
				Clientes	3,85%	0	-	
			Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Participación de mercado en colocaciones	3,85%	0	-	
				Colocaciones	3,85%	0	-	
				Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	3,85%	0	-	
				Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	3,85%	0	-	
				Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	3,85%	0	-

Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 45 - Puntaje indicadores GGC / Hipotecario**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 2.1	NIVEL 3	NIVEL 4	P. FINAL	PUNTAJE	X		
GERENCIA GENERAL DE CRÉDITOS - GGC	FINANCIERO		Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	RORAC GGC	1,19%	-	-		
			Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	Ingresos Operacionales GGC	0,07%	6,20	0,00		
				Indice Eficiencia Bancas	0,46%	93,12	0,43		
			Gastos en provisiones y castigos	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	0,14%	-	-		
	CLIENTES	Oferta de Valor		Satisfacción de Clientes Externos	0,36%	50,00	0,18		
				Retención de Clientes	0,30%	-	-		
				Cruce de Clientes	0,09%	1,38	0,00		
				Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios	Cruce Mayoristas con Masivos	0,11%	-	-	
					Cruce Mayoristas con Finanzas 1	0,11%	-	-	
				"Ser un banco Relevante" (tamaño y participación de mercado)	Participación de Mercado en Medios de Pago	0,18%	-	-	
	PROCESOS INTERNOS			Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	Instalación de responsables de Procesos Críticos	0,29%	-	-	
					Instalación de métricas en procesos críticos	0,03%	-	-	
				Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	Venta por canales no presenciales - Internet	0,05%	-	-	
				Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	Cumplimiento del Presupuesto GGC (dotación y gastos)	0,13%	-	-	
	ACTIVOS INTANGIBLES	PERSONAS			Aumentar en porcentaje el número de personas de sucursales que cumplan con las competencias críticas (plataformas de Personas, Pequeña Empresa y SAC)	0,13%	-	-	
		ORGANIZACIÓN Y CULTURA			Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	0,11%	-	-
					Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	Nota Encuesta GPTW	0,02%	-	-
	IMPACTO SOCIAL				Bancarización	0,87%	-	-	
					Clientes	0,12%	-	-	
					Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas	Participación de mercado en colocaciones	0,12%	-	-
						Colocaciones	0,12%	-	-
						Número y monto de créditos de vivienda con y sin subsidio	0,37%	-	-
						Uso de garantías estatales y subsidios SERVIU	0,37%	-	-
						Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	Ejecución de Pagos INP	0,14%	-

Fuente: Elaboración Propia.

9. Obtener el Puntaje Final de la iniciativa al sumar todos los valores de la etapa 8.

- Luego de haber realizado las etapas 6 y 7 para todos indicadores de la estructura jerárquica, entonces se obtiene el puntaje de los criterios del primer nivel. Finalmente, al sumar dichos puntajes se obtiene el Puntaje Total Proyecto “Oferta Cruce Productos Hipotecario”.

**Ilustración 46 – Puntaje final proyecto Hipotecario**

FOCO	NIVEL 1	PUNTAJE CRITERIOS 1º NIVEL
GESTIÓN COMERCIAL CON IMPACTO SOCIAL	BANCO	5,48
	GGC	0,61
	GGF	0,64
	GCR	0,74
	GPyE	0,45
	GGA	0,82
	GDOS	0,79
	FISCALÍA	0,60
	CONTRALORÍA	0,80

<b>PUNTAJE PROYECTO</b> “OFERTA CRUCE PRODUCTOS HIPOTECARIO ”	<b>10,94</b>
---	--------------

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.4.3 LISTA PRIORIZADA

Para la generación de la lista priorizada de las iniciativas evaluadas, es necesario agruparlas en orden descendiente en función de los Puntajes por Proyecto. De esta manera, en la parte alta de la lista se encuentran las iniciativas que más aportan a cerrar brechas de los indicadores del CMI de BancoEstado.

**Ilustración 47 – Lista Priorizada**

<b>Posición</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Puntaje</b>
1°	Oferta de Cruce de Productos para clientes hipotecario	10,94
2°	Suscripción Recargo Entel	4,20

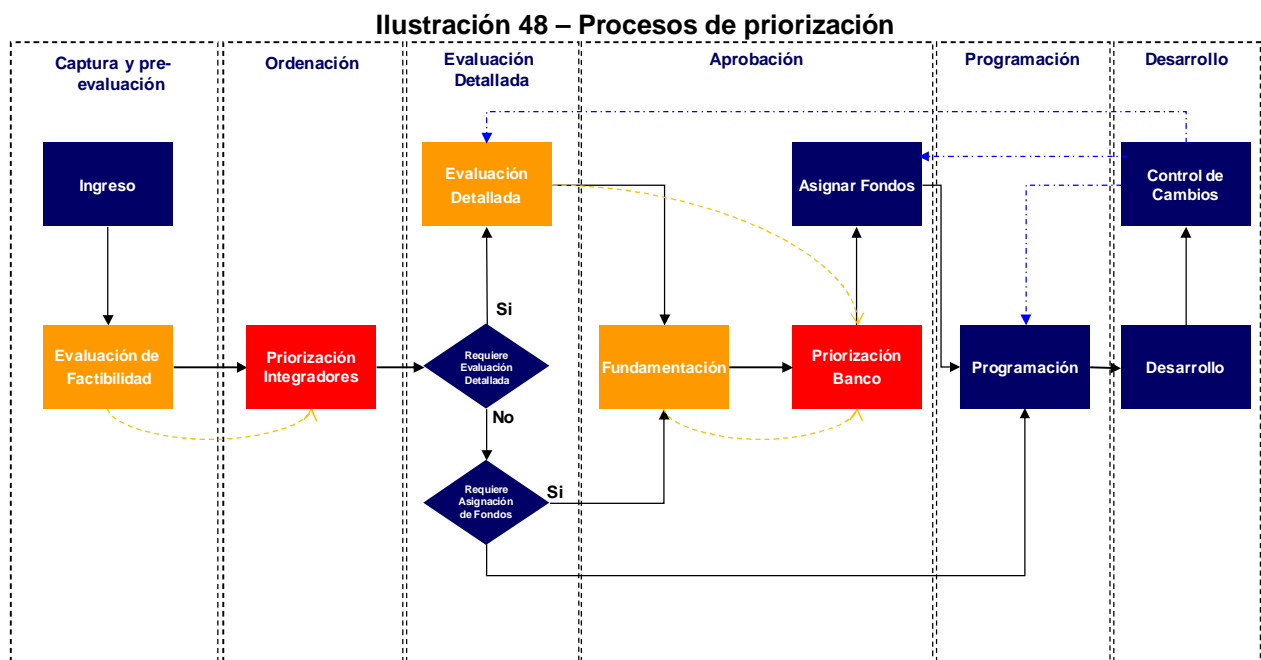
**Fuente: Elaboración Propia.**

## 8. IMPLEMENTACION: METODOLOGIA DE PRIORIZACION

En la definición del trabajo de título se menciona que la memoria abarca una propuesta completa del modelo de priorización de BancoEstado. Por lo tanto, una vez definida la metodología para priorizar iniciativas, es necesario detallar su implementación en el Ciclo de la Demanda.

Vale recordar que el Ciclo de la Demanda es el responsable de definir, planificar y priorizar los requerimientos estratégicos y tácticos del banco asociados a la Función Desarrollo.

En el Ciclo de la Demanda existen dos instancias de priorización. En la etapa de Ordenación existe el proceso de Priorización Integradores, y en la etapa de Aprobación el proceso Priorización Banco. Como se puede observar en la Ilustración 48, los procesos de priorización difieren por el tipo de información entrante.



Fuente: ACCENTURE. "Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado", 2008.

En el proceso de Priorización Integradores, la información entrante proviene del proceso de Evaluación Factible que consiste en un primer análisis de factibilidad de la iniciativa basado en el juicio experto, permitiendo a los clientes obtener la información necesaria para la toma de decisiones oportunas. El proceso de Evaluación Detalla depende de la Priorización Integradores, utilizando los resultados de la priorización como un parámetro para destinar los tiempos de estudio de las iniciativas, es decir, las iniciativas con mayor prioridad son las primeras en evaluarse.

En el proceso de Priorización Banco, la información entrante proviene de los procesos de Evaluación Detallada y Fundamentación. El primero consiste en un análisis más acabado que la Evaluación Factible, y el segundo consiste en la identificación de los aspectos financieros y no financieros que justifiquen el desarrollo de la iniciativa. El proceso Asignación de Fondos depende de la Priorización Banco, utilizando los resultados de la priorización como un parámetro de entrada al comité de Gestión de Proyectos, es decir, las iniciativas con mayor prioridad son las primeras en ingresar al comité.

Para la implementación del AHP en los procesos de priorización fue necesario reunir a los actores involucrados de ambos procesos, y definir roles y funciones que garanticen el correcto funcionamiento de la metodología.

A continuación se mencionan los actores y sus responsabilidades en los procesos de priorización del Ciclo de la Demanda.

### 8.1.1 ACTORES

- Gerencia de Gestión de Proyectos
  - Representante:
    - Pablo Uribe Tapia (Gerente Gerencia Gestión de Proyectos)
  - Responsabilidad:

“Gerencia a cargo de que los procesos de priorización del Ciclo de la Demanda integren todos los factores que influyen en la toma de decisiones del banco, siendo el principal foco de atención los lineamientos estratégicos BancoEstado 2012.

Además, son los encargados de ejecutar el proceso de Priorización Banco correspondiente a la etapa de Aprobación del Ciclo de la Demanda.”

- Gestor de Servicio
  - Representante:
    - Rodrigo Collado (Gerente Gerencia de Desarrollo)
  - Responsabilidad:

“Gerencia a cargo de que las evaluaciones técnicas de las iniciativas que ingresan al sistema Administrador de Requerimientos (ADR), estén basadas en el juicio experto de quien corresponda. Permitiendo que los clientes<sup>29</sup> tengan la información necesaria para la toma de decisiones relativa a la iniciativa.

Además, son los responsables de ejecutar las iniciativas una vez que finaliza el Ciclo de la Demanda, dicha etapa se denominada Ciclo del Desarrollo.”

- Integradores de Demanda
  - Representantes:
    - Integrador de Demanda Minorista
    - Integrador de Demanda Mayorista
    - Integrador de Demanda Procesos y Tecnología
    - Integrador de Demanda Gestión
  - Responsabilidad:

“Cada Integrador de Demanda recibe las iniciativas que corresponden a su área de entendimiento, las evalúa, asesora y conduce por el Ciclo de la Demanda. De esta manera, en un trabajo conjunto con los clientes se pretende abordar necesidades a nivel banco.

Además, son los encargados de ejecutar el proceso de Priorización Integradores correspondiente a la etapa de Ordenación del Ciclo de la Demanda.”

---

<sup>29</sup> Entiéndase por “cliente”, los propulsores de la iniciativa. Es decir, quienes ingresan la iniciativa al sistema ADR

Para la definición del diagrama de procesos del modelo de priorización se trabajó directamente con Pablo Uribe y Rodrigo Collado. En las reuniones se discutió sobre los distintos procesos de priorización que se deben llevar a cabo en el Ciclo de la Demanda.

También, se determinó que para ambos procesos los actores involucrados y sus responsabilidades no sufren grandes cambios, no obstante, si varía la cantidad y calidad de la información entrante en los procesos. Por lo que, se concluye que es posible crear un proceso de priorización aplicable a ambos procesos, siempre que se consideren las variaciones de la información entrante.

A continuación se detallan los subprocesos que se consideran fundamentales en un proceso de priorización.

### 8.1.2 SUBPROCESOS

- Recolección de la Información

Dado que la priorización se debe realizar en distintos procesos del Ciclo de la Demanda, es necesario evaluar el tipo de información entrante.

Como se mencionó antes, el proceso de Priorización Integradores recibe la información de la Evaluación Factible, y el proceso de Priorización Banco recibe la información de la Evaluación Detallada y Fundamentación.

Se debe recolectar y actualizar toda la información necesaria para las etapas del proceso de priorización. Por una parte, es necesario reunir la información de las iniciativas proveniente de los procesos anteriores, lo que depende del tipo de priorización:

- Priorización Integradores
  - Evaluación Factibilidad
- Priorización Banco
  - Evaluación Detallada
  - Fundamentación

Y también, es necesario recolectar y actualizar la información de los indicadores del Mapa Estratégico, los Tableros de Gestión y la metodología de priorización. A continuación se muestra dicha información:

- Recolección de indicadores
  - Función de Utilidad
  - Metas de mediano plazo
  - Metas de corto plazo
  
- Actualización de indicadores
  - Estado actual
  - Compromisos<sup>30</sup>
  
- Metodología de priorización<sup>31</sup>
  - Estructura jerárquica del problema de priorización
  - Predominancia relativa de un indicador respecto a otro

Por último, se deben considerar otros factores relacionados a la iniciativa, los que pueden ser clasificados como:

- Otros Factores
  - Apoyo a la iniciativa
  - Recursos adicionales
  - Urgencias, entre otro.

Los responsables de velar por esta actividad son los Integradores de Demanda, con el apoyo del Gestor de Servicios y que provee de las evaluaciones de factibilidad.

---

<sup>30</sup> Recordar que el “compromiso” corresponde a la cuantificación de los alcances de la iniciativa con dicho indicador.

<sup>31</sup> En caso que existan cambios en los lineamientos estratégicos, es necesario actualizar la metodología de priorización. Si no existen cambios, entonces es una tarea de recolección de la información.



- Análisis de la Información

En el análisis de la información se tienen que considerar los lineamientos estratégicos del banco y otros factores no estratégicos. El primero, es el encargado de velar que los requerimientos estén alineados con la estrategia de corto y mediano plazo. Y el último, debe considerar factores externos a la estrategia que pueden tener importantes repercusiones en la priorización de un requerimiento.

Para el análisis de los lineamientos estratégicos se aplica la metodología de priorización propuesta en la memoria. Donde se tienen que seguir cada una de las etapas definidas en la aplicación de la metodología.

Para el análisis de otros factores no estratégicos se sugiere verificar si la iniciativa esta relacionada con alguno de los temas más recurrentes no estratégicos que afectan la priorización, tales como:

- Factores no estratégicos
  - Normativos
  - Acuerdos de la banca
  - Solución de contingencias en el Largo Plazo
  - Otros

Dada la gran cantidad de factores no estratégicos que pueden afectar la priorización, se plantea la opción “otros” para dar cabida a cualquier factor que amerite su participación.

Los Integradores de Demanda son los expertos en el área en cuestión, siendo los más capacitados para determinar los alcances del requerimiento en relación a los distintos factores a considerar. Sin dejar de lado la participación de la Gerencia de Gestión de Proyectos que debe velar por la elección de las iniciativas que garanticen la misión de BancoEstado.

- Juicio de Expertos

Si bien la metodología propuesta puede ser un buen representante de los intereses del banco, la experiencia indica que el modelo no se puede basar solamente en factores racionales, sino que también debe considerar el factor humano en la toma de decisiones, en otras palabras, proveer de flexibilidad al modelo.

Se deben crear las instancias de dialogo entre las áreas involucradas que permitan la interacción del modelo con la operación real del banco. Para esto, se pretende implementar un comité de expertos que analice cada una de las iniciativas considerando la puntuación final de la metodología de priorización y los factores no estratégicos, con el objetivo de incorporar la racionalidad y flexibilidad en el modelo de priorización.

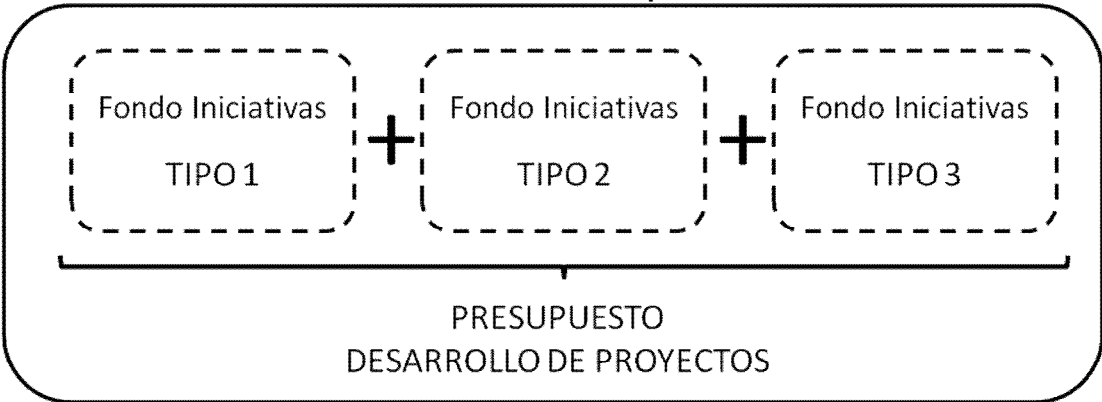
Un tema importante a considerar por el juicio de los expertos es la clasificación de las iniciativas. Como se pudo observar en los ejemplos prácticos, ambas iniciativas obtuvieron puntuaciones muy por debajo del máximo.

Puntaje Máximo	=	100
Puntaje “Oferta de Cruce de Productos”	=	10,94
Puntaje “Suscripción Recargo Entel”	=	4,20

Los puntajes se explican por el bajo alcance de las iniciativas reflejados en sus escasos compromisos y poca magnitud. Por lo tanto, para poder hacer competitivas iniciativas de bajo alcance, se propone la creación de tres “fondos de recursos” según alcance de las iniciativas.

Para ayudar al comité en la asignación de iniciativas a cada fondo, se toma en consideración la alta correlación positiva entre el puntaje de la iniciativa con el costo de esta. Se propone en primera instancia una asignación de iniciativas a los distintos “fondos de recursos” según los costos del proyecto.

**Ilustración 49 – Distribución de fondos por recursos solicitados**



**Fuente: Elaboración Propia.**

A continuación se especifican los fondos de recursos.

○ Iniciativas Tipo 1:

“Iniciativas orientadas a la mantención de aplicaciones / sistemas. Se requiere un nivel de recursos bajo”

- Monto solicitado < UF 300

○ Iniciativas Tipo 2

“Iniciativas orientadas a la creación de aplicaciones / sistemas. Se requiere un nivel de recursos medio”

- Monto solicitado < UF 2.500
- > UF 300

○ Iniciativas Tipo 3

“Iniciativas orientadas a la creación de aplicaciones / sistemas, que generan cambios en los procesos. Se requiere un nivel de recursos alto”

- Monto solicitado > UF 2.500

Recordar que esto es una propuesta de asignación de fondos, quedando siempre la última decisión en el comité de expertos.

- Programación Forzada

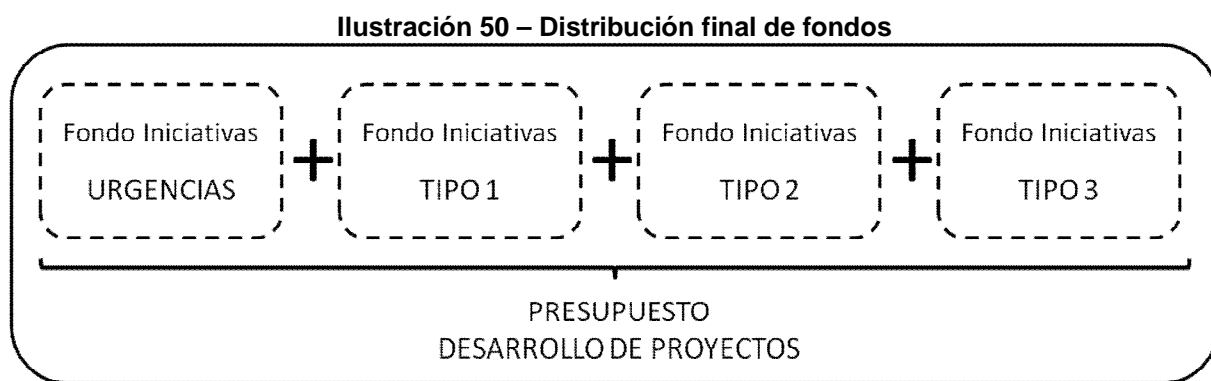
Existen requerimientos que no entran a competir con el común de las iniciativas, ya que cuentan con el carácter de “urgente” comprometiendo la continuidad operacional del banco. Para este tipo de requerimientos se deben realizar los análisis antes expuestos, pero al momento de priorizar deben competir por fondos especialmente asignados a urgencias.

A continuación se especifica el fondo de urgencias.

- Iniciativas Urgencias:

“Iniciativas con el carácter de urgente que comprometen la continuidad operacional del banco. No existe separación por nivel de recursos a utilizar”

Por lo tanto, el presupuesto de desarrollo de proyectos se distribuye de la siguiente forma:



**Fuente: Elaboración Propia.**

- Lista Priorizada

Finalmente, el requerimiento debe formar parte del ordenamiento de iniciativas analizadas y no aprobadas. Cada vez que se active el subproceso Lista Priorizada la lista de ordenación debe ser actualizada. El ordenamiento se realiza para cada una de las clasificaciones de iniciativas. Además, el nombre de la lista depende del proceso de priorización en que se encuentre.

- Priorización Integradores

- Lista de Integración Priorizada

- Iniciativas Urgencias
- Iniciativas Tipo 1
- Iniciativas Tipo 2
- Iniciativas Tipo 3

- Priorización Banco
  - Lista Única Priorizada
    - Iniciativas Urgencias
    - Iniciativas Tipo 1
    - Iniciativas Tipo 2
    - Iniciativas Tipo 3

- Tiempos

Uno de los ítems más conflictivos en el proceso de priorización corresponde a los tiempos de ejecución de los subprocesos, ya que, actualmente BancoEstado se encuentra operando con un flujo de tiempo continuo en la aplicación de los procesos del Ciclo de la Demanda, lo que significa que el proceso de priorización se aplica cada vez que ingresa una iniciativa. En consecuencia, las listas priorizadas se reordenan siempre que ingresa una iniciativa.

Esta manera de operar puede ser eficiente en el corto plazo, ya que se tiene una aprobación y ejecución rápida de iniciativas. Sin embargo, esta muy lejos de la eficiencia, ya que los procesos posteriores a la priorización, reciben una lista priorizadas con la lógica FIFO (First In, First Out) respecto a las iniciativas que enfrenta un mismo problema.

Por ejemplo, si el banco presenta el problema planteado en el índice 7.4.1 sobre la “SUSCRIPCION REGARGO ENTEL”, donde el problema central radica en la falta de seguridad de la Web. Las posibles soluciones y puntuaciones en la lista priorizada son:

a. Iniciativa 1

- Fecha de Ingreso = 25 de abril del 2009

- Objetivo

“Habilitar el ingreso de la clave de coordenadas para la inscripción de teléfonos celulares.”

- Puntaje de Priorización = 4,20

## b. Iniciativa 2

▪ Fecha de Ingreso = 08 de agosto del 2009

▪ Objetivo

“Crear un sistema general de administración de acceso mediante el ingreso de clave de coordenadas para todos los servicios de Internet.”

▪ Puntaje de Priorización = 30

Ambas iniciativas dan solución al problema, pero varían en los alcances de su implantación, lo que indirectamente se ve reflejado en el puntaje de priorización.

Si el proceso Evaluación Detallada ó el proceso Asignar Fondos<sup>32</sup> se corren el 30 de agosto del 2009, se estaría asignando recursos de manera eficiente, optando por la mejor iniciativa, en este caso la iniciativa 2. Sin embargo, si el proceso se corre el 30 de julio del 2009 se estarían asignando recursos a la iniciativa 1, siendo una metodología de priorización ineficiente.

En conclusión, se entiende que obtener la máxima eficiencia de la metodología de priorización es una tarea complicada, ya que siempre existe la posibilidad que ingrese una iniciativa mejor. Sin embargo, mediante el desarrollo de actividades e implementación de tiempos más prolongados en los procesos de priorización es posible minimizar este error. Por ejemplo, el problema de seguridad de la Web planteado anteriormente podría haberse difundido entre todas las áreas capaces de dar solución al problema, y de esta manera, plantear una única solución. Dado que en la realidad no es una tarea fácil reunir a todas las partes involucradas, y además, las iniciativas generalmente se presentan para dar solución a problemas específicos, se propone aplicar tiempos distintos de activación en los procesos de Priorización Integradores y Priorización Banco.

Para el proceso de Priorización Integradores se propone seguir operando con los tiempos actuales, es decir, cada vez que ingresa una iniciativa al proceso Priorización Integradores se activan todos los subprocesos de priorización. La explicación a esto, nace a raíz de la necesidad de la evaluación detallada de las iniciativas, información con la que se puede determinar los alcances reales de su desarrollo, y de esta manera obtener una fuente de información mas fehaciente para la toma de decisiones respecto a la iniciativa.

---

<sup>32</sup> Los procesos Evaluación Detallada y Asignar Fondos, dependen de los procesos Priorización Integradores y Priorización banco, respectivamente.

Para el proceso de Priorización Banco se propone operar con tiempos de activación más prolongados. Es decir, cada vez que ingresa una iniciativa al proceso Priorización Banco esperar hasta una fecha idéntica para todas las iniciativas. De esta manera, la Lista Única Priorizada representa un conjunto de iniciativas más eficientes que en el caso continuo. El tiempo de activación propuesto depende del tipo de iniciativa.

- Iniciativas Tipo Urgencias:

“Iniciativas con el carácter de urgente que comprometen la continuidad operacional del banco. No existe separación por nivel de recursos a utilizar”

- Tiempo de activación = diario<sup>33</sup>

- Iniciativas Tipo 1:

“Iniciativas orientadas a la mantención de aplicaciones / sistemas. Se requiere un nivel de recursos bajo”

- Tiempo de activación = 3 meses

- Iniciativas Tipo 2

“Iniciativas orientadas a la creación de aplicaciones / sistemas. Se requiere un nivel de recursos medio”

- Tiempo de activación = 6 meses

- Iniciativas Tipo 3

“Iniciativas orientadas a la creación de aplicaciones / sistemas, que generan cambios en los procesos. Se requiere un nivel de recursos alto”

- Tiempo de activación = 12 meses

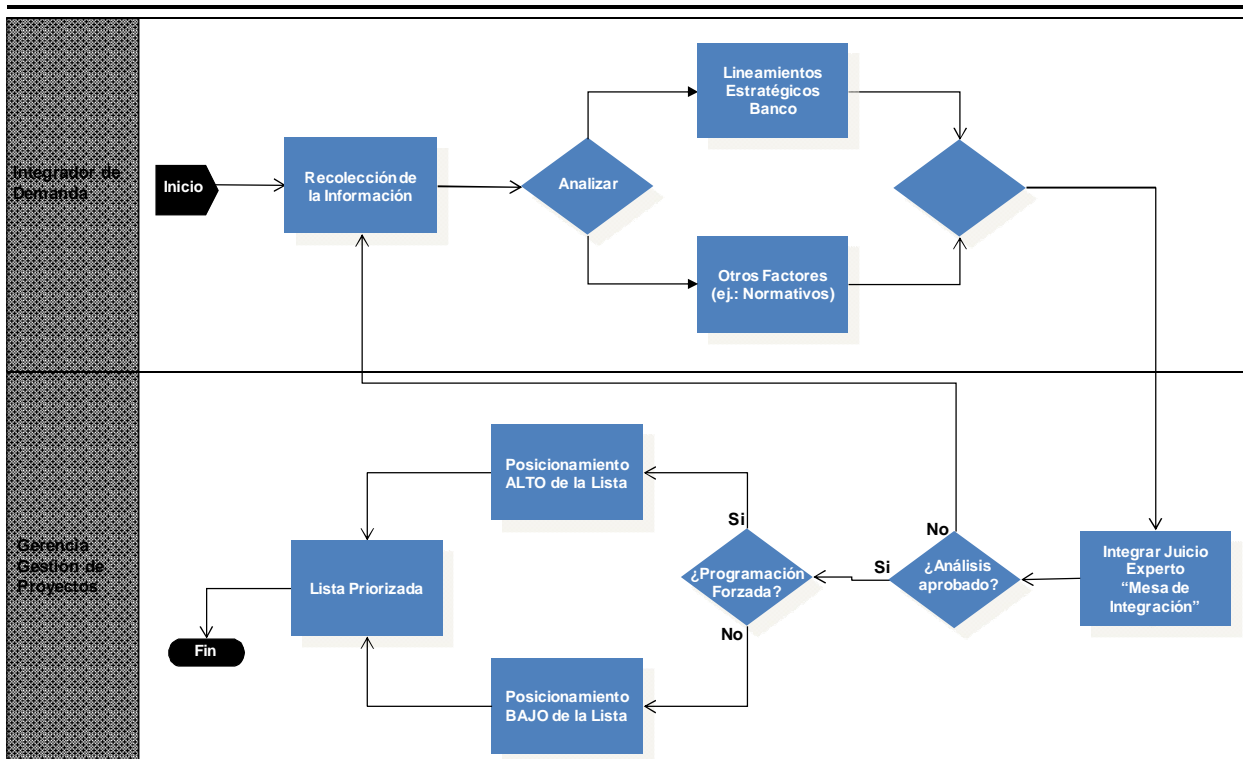
---

<sup>33</sup> Es decir, cada vez que ingresa una iniciativa se activa el proceso de priorización Banco para iniciativas de Tipo Urgencias.

A continuación se presentan los subprocesos del proceso de priorización. Para el detalle de los subprocesos, la matriz de responsabilidades, indicadores y SLAs (Service Level Agreement), ver anexo 11.7.

Ilustración 51 - Diagrama Proceso de Priorización

**Proceso de Priorización**  
**Diagrama**



Fuente: Elaboración Propia.



## 9. CONCLUSIONES

A partir del trabajo desarrollado en el presente informe, desde la investigación del contexto en que éste fue realizado hasta las aplicaciones de la metodología de análisis utilizada, es posible obtener las siguientes conclusiones:

En primer lugar, de todas las metodologías que dan soluciones a problemas de toma de decisión la más apropiada para este trabajo es la metodología Analytic Hierarchy Process (AHP), ya que proporciona un modelo que permite comprender problemas complejos como el de BancoEstado de una manera más simple. Además, presenta ventajas sobre las demás metodologías basadas en el sustento matemático, incorporación de criterios cuantitativos y cualitativos e incluye la participación de los grupos de interés, entre otros.

La metodología de priorización integra los factores relevantes para el banco en el proceso de priorización, quedando expuestas las ventajas de la aplicación en conjunto del Analytic Hierarchy Process (AHP) con el Cuadro de Mando Integral (CMI), dando forma a una herramienta que permite evaluar iniciativas en función de la estrategia de la organización.

La principal ventaja de aplicar conjuntamente ambas herramientas, es que tanto el CMI como AHP resultan beneficiados. Por una parte, la implementación del AHP es más rápida, debido a que el trabajo realizado previamente para la implementación del CMI sirve como base para la definición de los criterios de la metodología. Y por otra parte, el CMI logra un mayor alcance de uno de sus objetivos que consiste en bajar la estrategia a todos los niveles de la organización, ya que al evaluar las iniciativas en función de los criterios determinados por el CMI, los trabajadores están obligados a monitorear constantemente los indicadores de gestión si quieren que sus proyectos sean aprobados. En otras palabras, son orientados a pensar en función de la estrategia de la organización.

Uno de los puntos más importantes en la implementación de la metodología fue la determinación de cómo evaluar los proyectos en función de los indicadores, llegando a la conclusión que lo mejor es calificar las iniciativas en función de las diferencias de cada indicador con su meta respectiva, es decir, las brechas de cada indicador. Esto permite garantizar que los esfuerzos sean enfocados en lo que falta por cumplir para alcanzar la misión.

Las pruebas realizadas permitieron detectar una serie de anomalías en la aplicación de la metodología las que posteriormente fueron resueltas con la implementación de restricciones, tales como, crear distintos fondos de inversión

dependiendo de las características de las iniciativas, proponer distintos tiempos de activación de los procesos involucrados, entre otros. Esto permitió optimizar el proceso de priorización, logrando que ciertas variables no sean tan predominantes al momento de la evaluación (ej: costo), y que los proyectos elegidos sean los mejores y no por el orden de ingreso al Ciclo de la Demanda.

Finalmente, la metodología propuesta y su implementación permiten a BancoEstado contar con una lista única priorizada capaz de organizar las iniciativas que ingresan al Ciclo de la Demanda, basándose en los criterios relevantes de BancoEstado incorporando procedimientos racionales y flexibles.

Para que este trabajo sea aplicado correctamente es necesario contar con un sistema de apoyo que considere las funciones de utilidad y los resultados de cada indicador. De esta manera, las brechas de los indicadores pueden ser actualizadas periódicamente permitiendo una mejor evaluación de las iniciativas.

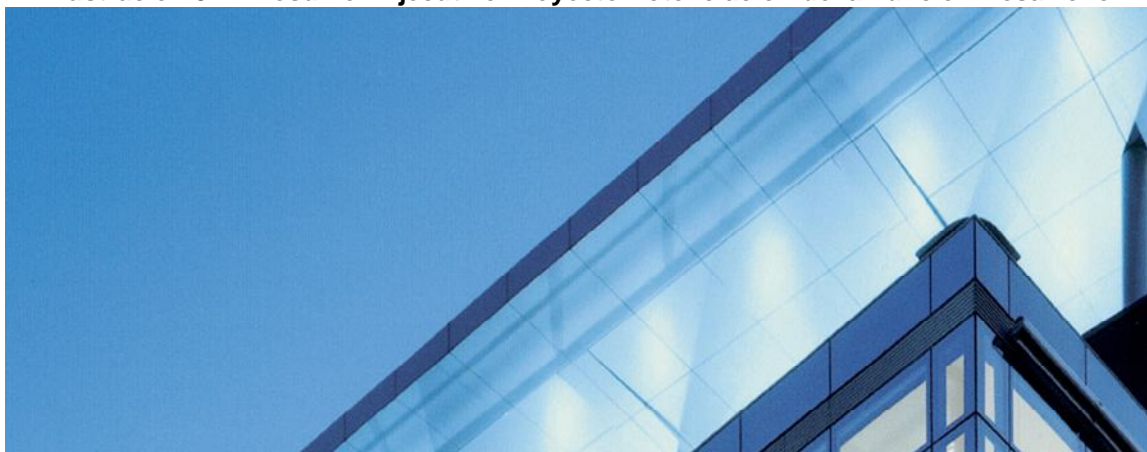
## 10. BIBLIOGRAFIA

- AVILA MOGOLLON, Ruth. "El AHP y su aplicación para determinar los usos de las tierras. El caso de Brasil", 2002.
- BANCOESTADO, "Lineamiento Estratégicos 2009 - 2012", 2009.
- BANCOESTADO, "Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo", 2008.
- BANCOESTADO, "Set de Indicadores 1990 - 2009", 2009.
- BARBA-ROMERO, Sergio. POMEROL, Jean-Charles. "Decisiones Multicriterio", 1997.
- KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral", 2002.
- ROMERO, Carlos. "Análisis de las decisiones Multicriterio", 1996.
- SAATY, Thomas. "Decision Making For Leaders", 1995.
- Sitio Web de BancoEstado. ([www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl)).
- Universidad de Santiago de Chile. "Primer Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación y Decisiones Multicriterio", 1997.

## 11. ANEXOS

### 11.1 PROYECTO POTENCIACION DE LA FUNCION DESARROLLO

Ilustración 52 – Resumen Ejecutivo Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo



**Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo**  
**Situación Futura**  
**Resumen Ejecutivo**

Santiago, Septiembre 2008

## Agenda

---

- **Introducción**
- **Nuevo Modelo Operativo de la Función Desarrollo**
- **Estrategia de implementación**

2



### **Introducción**

#### **Objetivos específicos de la iniciativa**

---

BancoEstado en función de sus desafíos de negocio actuales y futuros, ha decidido realizar este proyecto de **Potenciación de la Función Desarrollo**, con los siguientes objetivos específicos:

- Acelerar la respuesta del proceso de Desarrollo ante los requerimientos.
- Incrementar la participación de las áreas Clientes a lo largo de todo el proceso.
- Ajustar el modelo para alinearlos al aumento y la diversidad de las demandas del negocio (presentes y futuras).
- Mejorar los modelos de gestión, basándose en indicadores y acuerdos que permitan brindar servicios a los Clientes internos de manera más eficiente y con mejor nivel de calidad.
- Implantar procesos, metodologías, herramientas y roles que permitan estandarizar y mejorar la calidad del proceso y, principalmente, del producto.

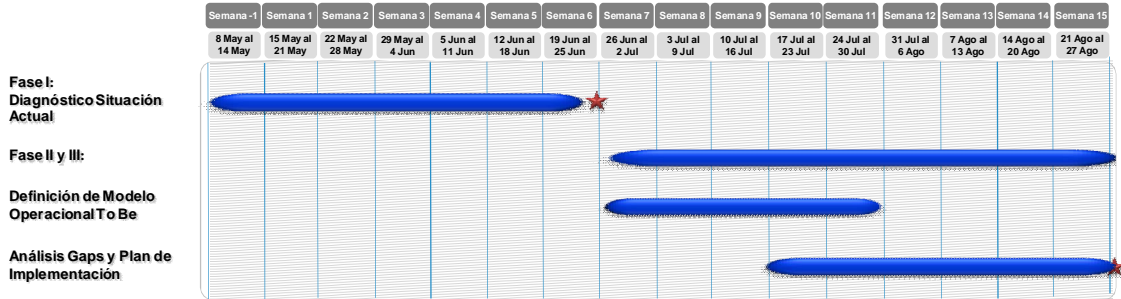
3



## Introducción

### Plan del proyecto

El proyecto se dividió en 3 Fases. En la primera fase se entregó de un Diagnóstico de la Situación Actual. En las siguientes dos fases se estableció como objetivo la definición del Modelo Operacional futuro de la Función Desarrollo y el Plan de Implementación de éste.



4



## Introducción

### Hallazgos y líneas de acción del AS-IS

Las principales consecuencias de los hallazgos encontrados durante el relevamiento de la situación actual de la Función Desarrollo fueron:

#### ■ Time to Market de Proyectos

- Se desconoce la capacidad total que el Banco posee para la gestión de proyectos y mantenimientos.
- No existe una adecuada segmentación de proyectos y mantenimientos.
- La demanda no posee un adecuado proceso de aprobación y priorización.
- Las iniciativas no poseen un adecuado marco de gestión transversal que garantice el cumplimiento de plazos.

#### ■ Trazabilidad

- No existe en el Banco una única lista que concentre el universo de iniciativas en curso.
- No existe un adecuado registro de las iniciativas que permita conocer y entender las razones de los desvíos.
- El método de asignación presupuestaria de los proyectos dificulta el seguimiento de los casos de negocio.

#### ■ Calidad de Servicio y de Producto

- Existen diferentes puntos de entrada que dificultan obtener un panorama claro y medible de los servicios entregados a las áreas usuarias.
- En muchos casos, los responsables de gestionar iniciativas no poseen conocimiento de las áreas de negocio que permitan una adecuada gestión y desarrollo de sus necesidades.
- Las definiciones de requerimientos no necesariamente se realizan de manera adecuada.

5



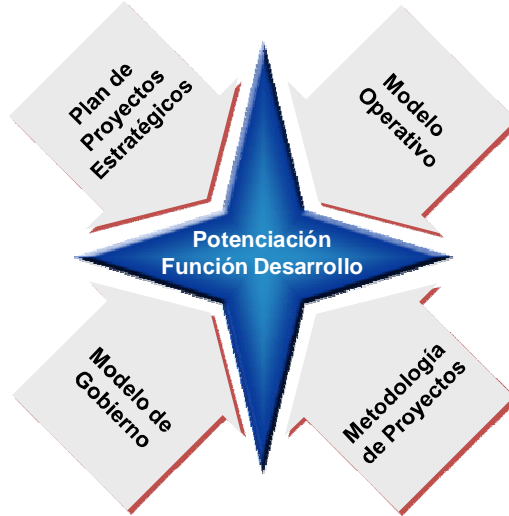
## Introducción

### Hallazgos y líneas de acción del AS-IS

Considerando los hallazgos, las líneas de acción propuestas como conclusión del diagnóstico son:

Fortalecer el **Plan de Proyectos Estratégicos** que defina cuales serán los desarrollos claves a llevar adelante para los próximos 3 a 5 años.

Consolidar un **Modelo de Gobierno** que defina los procedimientos para planificación y priorización de iniciativas y también asegure la medición del retorno de los proyectos de inversión. Adicionalmente, que regule la asignación, presupuestación y ejecución de los proyectos de desarrollo.



Desarrollar un **Modelo Operativo** basado en el Ciclo de la Demanda que permita estructurar la demanda de los clientes, conocer la capacidad de ejecución del Banco y permitir la trazabilidad del proceso y la satisfacción de cada una de las áreas usuarias.

Analizar y redefinir la **Metodología de Proyectos** para garantizar una adecuada gestión de los mismos y que asegure un liderazgo transversal a través de las diferentes etapas del proyecto.

Adicionalmente se sugirió explorar los siguientes temas:

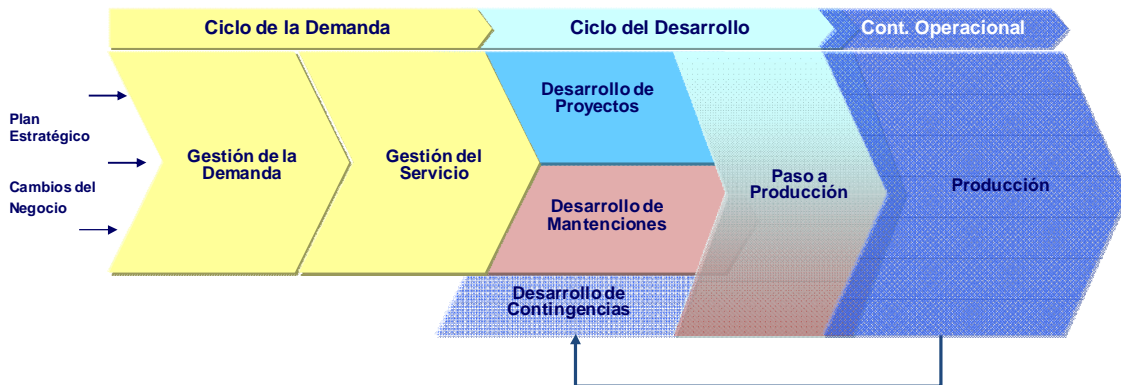
- Estudiar la **Adaptabilidad de las Aplicaciones Actuales** a las necesidades del Banco.
- Desarrollar un profundo proceso de **Gestión del Recurso Humano** que oriente la organización hacia la satisfacción del cliente, motivación hacia el logro de objetivos y una adecuada gestión del conocimiento y de los talentos.



## Nuevo Modelo Operativo de la Función Desarrollo

### Macroproceso en el entorno de procesos y sistemas

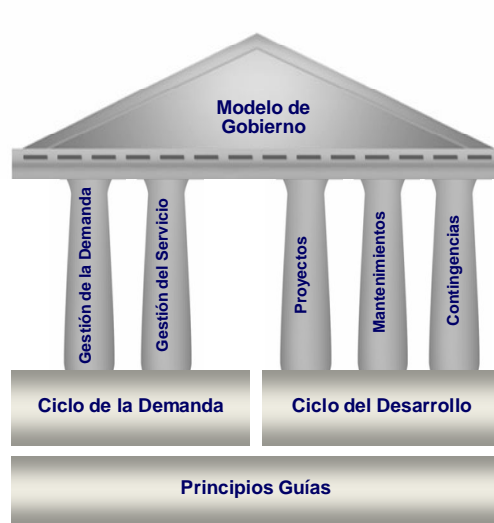
El Modelo Operativo ayudará a organizar la entrega de los servicios asociados a la Función Desarrollo, en el marco de la generación de nuevas capacidades y de la mejora y mantenimiento de las capacidades existentes, con base en **Procesos y Sistemas (SI)**



## Nuevo Modelo Operativo de la Función Desarrollo

### Pilares de la transformación

La transformación se basa en unos pilares que en su conjunto construyen el nuevo *Modelo Operativo de la Función Desarrollo en el entorno de SI*.



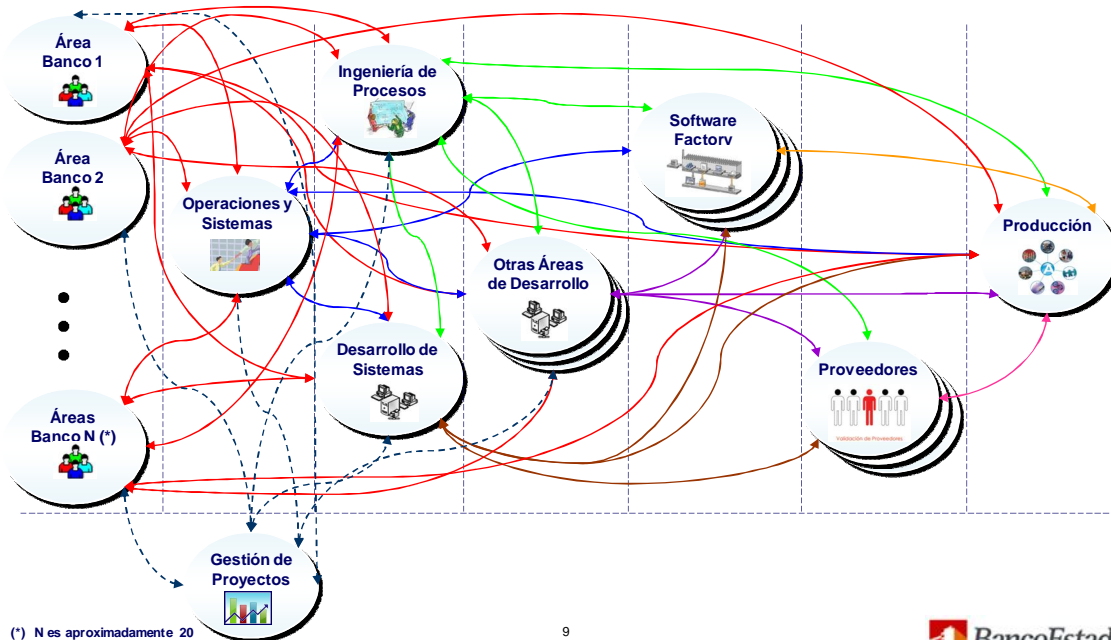
8



## Nuevo Modelo Operativo de la Función Desarrollo

### Esquema de relación Actual

En el siguiente esquema se visualizan las distintas interacciones que se presentan entre las áreas involucradas en el flujo de desarrollo actual:



9

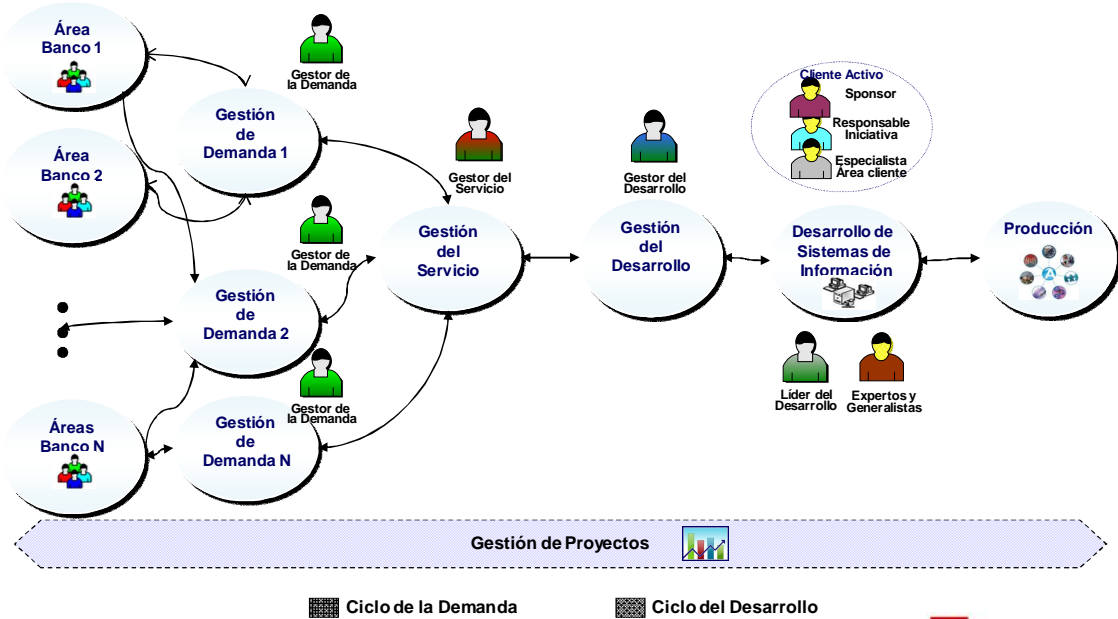




# Nuevo Modelo Operativo de la Función Desarrollo

## Nuevo esquema de relación

Gracias a la implementación del nuevo Modelo Operativo, las relaciones se ordenan.

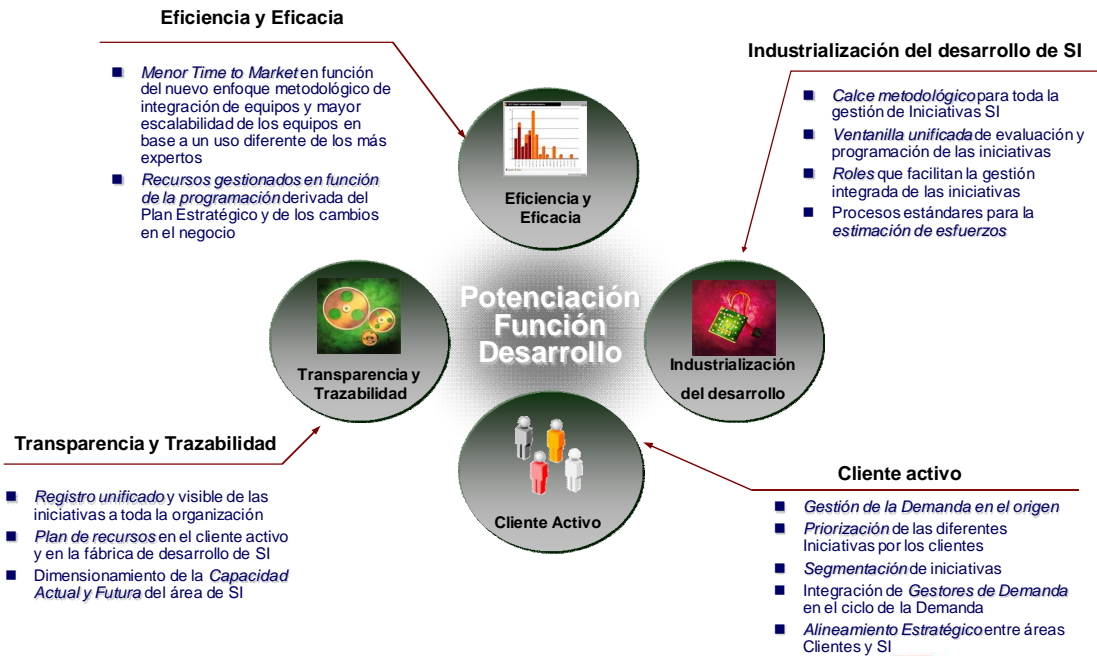


10



# Nuevo Modelo Operativo de la Función Desarrollo

## Beneficios



11

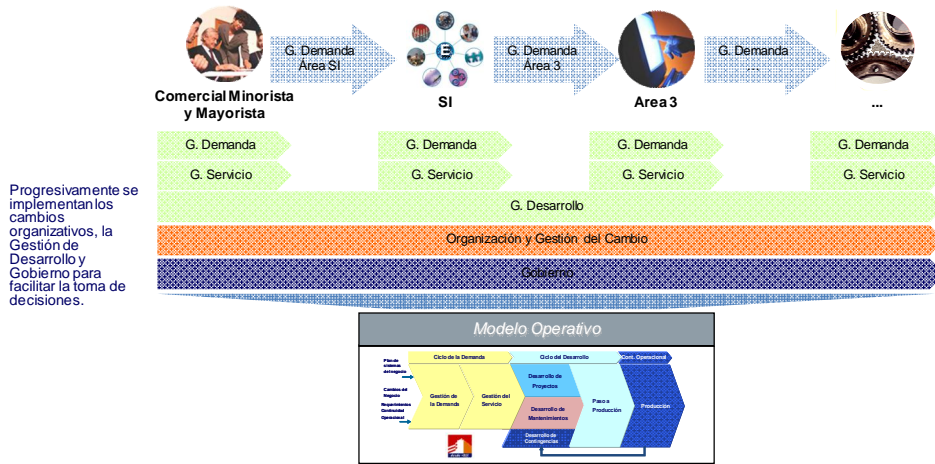


## Estrategia de Implementación

### Estrategia general

La implementación del *Modelo Operativo* en BancoEstado se realizará de manera incremental de acuerdo a la *madurez* de la implementación de los concentradores de la Demanda y del estado del backlog (identificado → depurado → confirmado → priorizado → comunicado) para cada una de las áreas del banco.

La implementación de la Gestión de la Demanda como de la Gestión del Servicio, se comenzará en el área *Comercial* (*Minorista y Mayorista*, dado su actual nivel de madurez), continuando con las restantes áreas del Banco, entre las cuales se encuentran Planificación y Gestión, Procesos y Sistemas y “otras no comerciales”.



12



## Estrategia de Implementación



### Iniciativas propuestas

Iniciativa	Actividades
Piloto GD y GS – Caso Minorista/Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comenzar a atender la demanda planificada:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de la demanda</li> <li>Evaluación demanda (estimación temprana, estandarización de esfuerzos)</li> <li>Programación de las iniciativas (implica capacidad identificada, reasignación de recursos)</li> </ul> </li> <li>Establecer formalmente la relación Gestión Demanda – Gestión Servicio – Gestión Desarrollo.</li> <li>Implementación de los nuevos roles.</li> </ul>
Macroproyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los proyectos estratégicos necesarios para implementar las metas definidas, tanto para áreas Comerciales como No Comerciales.</li> <li>Comunicar el plan de proyectos estratégicos.</li> </ul>
Determinación Proyectos Estratégicos Función Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un Plan de proyectos estratégicos para la Función Desarrollo</li> <li>Desarrollar la estimación de tiempos y esfuerzos de las iniciativas anteriores.</li> <li>Programar dicho Plan.</li> </ul>
Adaptaciones a la Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmar la metodología para: proyectos, mantenimientos y contingencias y establecer el gap sobre la situación actual.</li> <li>Desarrollar mejoras a las metodologías existentes (alcance, fases, roles, actividades, productos finales, etc.).</li> <li>Complementar la gestión de proyectos con la gestión de programas.</li> </ul>

13



## Estrategia de Implementación Iniciativas propuestas





Iniciativa	Actividades
Cambios organizativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los cambios de organización requeridos para la implementación del nuevo modelo.</li> <li>Analizar el impacto en la organización actual a partir de los cambios, según un Modelo de Competencias.</li> <li>Diseñar e implementar la organización futura.</li> <li>Crear las áreas de Gestión de la Demanda, Gestión del Servicio y Gestión Desarrollo así como los roles asociados a dichas áreas.</li> <li>Analizar cambios a las políticas de carrera e incentivos.</li> <li>Construir y ejecutar la comunicación y entrenamiento de la organización.</li> </ul> 
Gestión del Programa de Transformación de la Función Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un Modelo de Gobierno del Programa.</li> <li>Garantizar una implementación adecuada y controlada del nuevo modelo Operativo.</li> <li>Confirmar y controlar las métricas de cada proceso y subproceso ejecutado.</li> <li>Confirmar el proceso de gestión presupuestaria de las iniciativas.</li> </ul> 

14



## Estrategia de Implementación Iniciativas v/s Beneficios

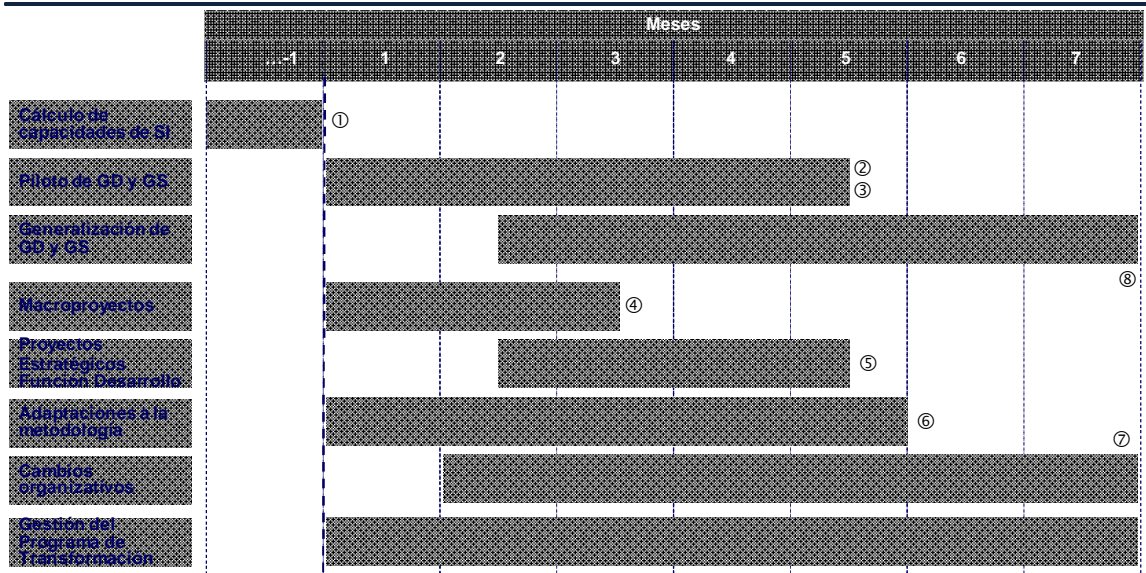
A medida que se avance en la implementación cada función entregará beneficios al área involucrada.

	 <b>Eficiencia y Eficacia</b>	 <b>Transparencia y Trazabilidad</b>	 <b>Cliente Activo</b>	 <b>Industrialización del Desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación GD y GS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción del Time to Market</li> <li>✓ Gestión de recursos en función de la programación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro unificado y visible</li> <li>✓ Plan de recursos</li> <li>✓ Dimensionamiento de capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de la Demanda en origen</li> <li>✓ Priorización</li> <li>✓ Segmentación</li> <li>✓ Integración gestores demanda</li> <li>✓ Alineamiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventanilla unificada de evaluación y programación</li> <li>✓ Procesos estándares</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Macroproyectos</li> <li>Determinación Proyectos Estratégicos Función Desarrollo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro unificado y visible</li> <li>✓ Dimensionamiento de capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alineamiento estratégico</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptaciones a la metodología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción del Time to Market</li> <li>✓ Gestión de recursos en función de la programación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro unificado y visible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segmentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calce metodológico</li> <li>✓ Procesos estándares</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios organizativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción del Time to Market</li> <li>✓ Gestión de recursos en función de la programación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de recursos</li> <li>✓ Dimensionamiento de capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración gestores demanda</li> </ul>	

15



## Estrategia de Implementación Planificación Global



- ① Capacidades de SI conocidas
- ② Piloto GD y GS operativo
- ③ Registro Unificado, Mapa de Capacidades y Cubo de Programación
- ④ Listado de proyectos estratégicos
- ⑤ Plan estratégico Función Desarrollo<sup>16</sup>
- ⑥ Metodología actualizada
- ⑦ Cambios organizativos completados
- ⑧ La finalización del proceso depende la madurez de los concentradores



**Gracias**

Fuente: ACCENTURE. "Proyecto Potenciación de la Función Desarrollo, BancoEstado", 2008.

## **11.2 EXPLICACION DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI<sup>34</sup>**

### **1.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERO**

Los indicadores financieros permiten tener una visión de las actividades y acciones tomadas por la empresa, ya que están basados en la contabilidad de la empresa, y muestran el pasado de la misma.

Indicadores:

Índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice de rendimiento del capital invertido, entre otros.

### **1.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Es fundamental contar con clientes leales y satisfechos, si se desea lograr un buen desempeño financiero. Por lo tanto, es necesario medir las relaciones con los clientes y las perspectivas que los mismos tienen sobre los negocios. De esta manera, se consideran los principales elementos que generan valor para los clientes, y así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Indicadores: Tiempos de entrega cortos, puntualidad en la entrega, desarrollo de nuevos productos y enfoques para cubrir sus necesidades, entre otros.

### **1.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero.

---

<sup>34</sup> LOPEZ D., A. L. 2008. Diseño Cuadro de Mando Integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile. Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 10p.

Los procesos a considerar son tres (3):

- Procesos de innovación

Indicadores: Porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos con respecto a la competencia.

- Procesos de operaciones

Indicadores: Se obtienen a partir del análisis de calidad y reingeniería, indicadores relativos a costos, calidad, tiempos, entre otros.

- Procesos de servicio postventa

Indicadores: Costos de reparaciones, tiempo de respuesta, entre otros.

#### 1.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva identifica los activos con los que cuenta la empresa y que debe construir para aprender y mejorar a largo plazo, para lograrlo las tres (3) fuentes principales son: capacidad y competencia de las personas, sistemas de información y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

De la misma forma que sucede con los clientes, los indicadores de capacidad y competencia de las personas son genéricos como: satisfacción de los empleados, productividad, retención, necesidad de entrenamiento, habilidades de los empleados, entre otros. Lo importante es considerar índices concretos para el negocio que permitan entregar las habilidades concretas que se requieren para estar en un entorno competitivo.

Respecto a los indicadores para los sistemas de información, son herramientas que proveen información útil para el trabajo, entre los que se consideran bases de datos estratégicos, software propio, patentes, disponibilidad de la información en tiempo real, procesos internos con los que se cuentan, los cuales permiten acceder a la información a los empleados de primer nivel para la toma de decisiones, entre otros.

En cuanto a los procedimientos de la organización, relativos a cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción, los indicadores a considerar son: iniciativa de las personas y equipos, capacidad de trabajar en equipo, alineación con la estrategia de la empresa, relación entre los incentivos a los empleados y los factores de éxito de la organización en general, tasas de mejora, respecto a los procesos críticos internos y de los clientes.

## 11.3 METODOS DE EVALUACION Y DECISION MULTICRITERIO

### 11.3.1 PONDERACION LINEAL (SCORING)

“Es un método que permite abordar situaciones de incertidumbre o con pocos niveles de información. En dicho método se construye una función de valor para cada una de las alternativas. El método de Ponderación Lineal supone la transitividad de preferencias o la comparabilidad. Es un método completamente compensatorio, y puede resultar dependiente, y manipulable, de la asignación de pesos a los criterios o de la escala de medida de las evaluaciones. Es un método fácil y utilizado ampliamente en el mundo.

### 11.3.2 UTILIDAD MULTIATRIBUTO (MAUT)

Para cada atributo se determina la correspondiente función de utilidad (parcial), y luego se agregan en una función de utilidad multiatributo de forma aditiva o multiplicativa. Al determinarse la utilidad de cada una de las alternativas se consigue una ordenación completa del conjunto finito de alternativas. El método de utilidad multiatributo supone la transitividad de preferencias o la comparabilidad, utiliza “escalas de intervalo”, y acepta el principio de “preservación de orden” (Rank preservation). La condición de independencia preferencial mutua entre los atributos suele aceptarse casi axiomáticamente, e implícitamente es cuestionable y no refleja la estructura de preferencias del agente decisor. El rigor y rigidez de los supuestos teóricos de este método usualmente controvertidos y difíciles de contrastar en la práctica, lo que obliga a relajarlos, requiere un elevado nivel de información del agente decisor para la construcción de funciones de utilidad multiatributo, aunque permiten abordar fluidamente cuestiones de incertidumbre y riesgo. No obstante las dificultades en su utilización este método cuenta con una variedad de experiencias prácticas en Estados Unidos e Inglaterra” (Eduardo Martínez, 1998).

### 11.3.3 RELACIONES DE SUPERACION

Estos métodos usan como mecanismo básico el de las comparaciones binarias de alternativas, es decir comparaciones dos a dos de las alternativas, criterio por criterio. De esta forma puede construirse un coeficiente de concordancia  $C_{ik}$  asociado con cada par de alternativas  $(a_i, a_k)$ .

Existen dos métodos de la escuela francesa: ELECTRE y PROMETHEE.

Del método ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Réalité) ya existen varias versiones que usan pseudocriterios y la teoría de conjuntos difusos. El método PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation) se ha aplicado , con predicción para problemas de ubicación.

#### 11.3.4 THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

Este método fue desarrollado por el matemático Thomas Saaty y consiste en formalizar la comprensión intuitiva de problemas complejos mediante la construcción de un Modelo Jerárquico.

El propósito del método es permitir que el agente decisor pueda estructurar un problema multicriterio en forma visual, mediante la construcción de un Modelo Jerárquico que básicamente contiene tres niveles: meta u objetivo, criterios y alternativas.

Una vez construido el Modelo Jerárquico, se realizan comparaciones de a pares entre dichos elementos (criterios-subcriterios y alternativas) y se atribuyen valores numéricos a las preferencias señaladas por las personas, entregando una síntesis de las mismas mediante la agregación de esos juicios parciales.

El fundamento del proceso de Saaty descansa en el hecho que permite dar valores numéricos a los juicios dados por las personas, logrando medir cómo contribuye cada elemento de la jerarquía al nivel inmediatamente superior del cual se desprende.

Para estas comparaciones se utilizan escalas de razón en términos de preferencia, importancia o probabilidad, sobre la base de una escala numérica propuesta por el mismo Saaty, que va desde 1 hasta 9.

Una vez obtenido el resultado final, el AHP permite llevar a cabo el análisis de sensibilidad.

El AHP posee un software de apoyo y su aplicación comprende una variada gama de experiencias prácticas en campos muy diversos en diferentes países del mundo.



## 11.4 ESCALA PROPUESTA PARA LA COMPARACION DE PARES

Ilustración 53 - Escala fundamental para la comparación de a pares

Intensidad de importancia	Definición	Explicación
1	Igualmente importante	Dos actividades contribuyen de igual manera con el objetivo.
3	Ligeramente más importante	Experiencia y juicios ligeramente a favor de una actividad sobre otra.
5	Notablemente más importante	Experiencia y juicios notablemente a favor de una actividad sobre otra.
7	Demostrablemente más importante	Experiencia y juicios demostrablemente a favor de una actividad sobre otra. Esta es dominante en la práctica.
9	Absolutamente más importante	Existe evidencia a favor de una actividad sobre la otra, y es altamente probable ordenarlas con esta afirmación.
2,4,6,8	Expresiones intermedias entre los valores anteriores	

Fuente: Thomas Saaty. "Decision Making For Leaders", 1995.

## 11.5 MATRICES DE JUICIOS Y VECTORES DE PRIORIDADES

Una vez realizada la comparación entre los criterios del primer nivel se lleva a cabo la comparación de los criterios del segundo nivel en función de su precedente. A continuación se presentan las matrices de juicio, análisis de inconsistencia y los vectores de prioridades solamente para el criterio del primer nivel denominado GGC. Para los otros criterios el trabajo es análogo.

**Ilustración 54 – Criterios por nivel GGC**

NIVEL 1	NIVEL 2	COD N2	NIVEL 2.1	COD N2.1	NIVEL 3	COD N3	NIVEL 4	COD N4	
GERENCIA GENERAL DE CRÉDITOS - GGC	FINANCIERO	F			Alcanzar la rentabilidad necesaria para la sustentabilidad	F1	RORAC GGC	F1-3	
					Alcanzar una eficiencia que nos permita ser competitivos	F2	Ingresos Operacionales GGC	F2-3	
					Gastos en provisiones y castigos	F4	Índice Eficiencia Bancas	F2-5	
	CLIENTES	C				Oferta de Valor	C1	Gasto en Provisiones y Castigos Neto	F4-3
						Aprovechar sinergias interbancas a través del cruce de segmentos de negocios		Satisfacción de Clientes Externos	C1-1
								Retención de Clientes	C1-4
								Cruce de Clientes	C1-5
	PROCESOS INTERNOS	PI				Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos	PI1	Cruce Mayoristas con Masivos	C2-1
						Aumentar la relevancia de los canales de autoatención	PI2	Cruce Mayoristas con Finanzas 1	C2-3
						Optimización del gasto (dotación y presupuesto)	PI5	Participación de Mercado en Medios de Pago	C3-1
	ACTIVOS INTANGIBLES	AI	PERSONAS	AIP		Cerrar brecha de competencias críticas - Venta y calidad de atención en segmentos masivos	AIP1	Instalación de responsables de Procesos Críticos	PI1-1
						ORGANIZACIÓN Y CULTURA	AIO	Fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente, colaboración y el cumplimiento de compromisos	AIO1
		Potenciar la alianza estratégica con los trabajadores	AIO2	Venta por canales no presenciales - Internet	PI2-1				
		IMPACTO SOCIAL	IS				Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la bancarización y apoyo al emprendimiento	IS1	Cumplimiento del Presupuesto GGC (dotación y gastos)
	Ser un instrumento eficaz de Políticas Públicas							Aumentar en porcentaje el número de personas de sucursales que cumplan con las competencias críticas (plataformas de Personas, Pequeña Empresa y SAC)	AIP1-1
								Nivel de Ajuste a Prácticas Culturales de Excelencia (GEO)	AIO1-1
								Nota Encuesta GPTW	AIO2-1
		IS3	Ser un instrumento en la modernización de la gestión financiera del Estado	IS3	Ejecución de Pagos INP	IS3-1			

Fuente: Elaboración Propia.

11.5.1 GGC

Ilustración 55 – Matrices de juicios y vectores de prioridades por nivel GGC

Nivel 2

	F	IS	C	PI	AI		
F	1	1	3	3	5	INCONSISTENCIA	PRIORIDADES
IS	1	1	3	5	7		36,20%
C	1/3	1/3	1	5	5		19,26%
PI	1/3	1/5	1/5	1	3		8,61%
AI	1/5	1/7	1/5	1/3	1		4,42%

AI	AIP	AIO		
AIP	1	1	INCONSISTENCIA	PRIORIDADES
AIO	1	1		50,00%

Nivel 3

F	F1	F2	F4		
F1	1	3	7	INCONSISTENCIA	PRIORIDADES
F2	1/3	1	5		28,28%
F4	1/7	1/5	1		7,38%

C	C1	C2	C3		
C1	1	3	5	INCONSISTENCIA	PRIORIDADES
C2	1/3	1	1		18,67%
C3	1/5	1	1		15,78%

PI	PI1	PI2	PI5
PI1	1	5	3
PI2	1/5	1	1/3
PI5	1/3	3	1

INCONSISTENCIA
3,72%

PRIORIDADES
63,33%
10,62%
26,05%

AIO	AIO1	AIO2
AIO1	1	7
AIO2	1/7	1

INCONSISTENCIA
0,00%

PRIORIDADES
88,00%
12,00%

IS	IS1	IS2	IS3
IS1	1	1	7
IS2	1	1	7
IS3	1/7	1/7	1

INCONSISTENCIA
0,00%

PRIORIDADES
46,67%
46,67%
6,66%

#### Nivel 4

F2	F2-3	F2-5
F2-3	1	1/7
F2-5	7	1

INCONSISTENCIA
0,00%

PRIORIDADES
12,50%
87,50%

C1	C1-1	C1-4	C1-5
C1-1	1	1	5
C1-4	1	1	3
C1-5	1/5	1/3	1

INCONSISTENCIA
2,80%

PRIORIDADES
47,96%
40,55%
11,50%

C2	C2-1	C2-3
C2-1	1	1
C2-3	1	1

INCONSISTENCIA
0,00%

PRIORIDADES
33,33%
33,33%

PI1	PI1-1	PI1-5
PI1-1	1	9
PI1-5	1/9	1

INCONSISTENCIA
0,00%

PRIORIDADES
90,00%
10,00%

IS1	IS1-1	IS1-2
IS1-1	1	7
IS1-2	1/7	1

INCONSISTENCIA
0,00%

PRIORIDADES
88,00%
12,00%

IS2	IS2-1	IS2-2	IS2-3	IS2-4
IS2-1	1	1	1/3	1/3
IS2-2	1	1	1/3	1/3
IS2-3	3	3	1	1
IS2-4	3	3	1	1

INCONSISTENCIA
0,00%

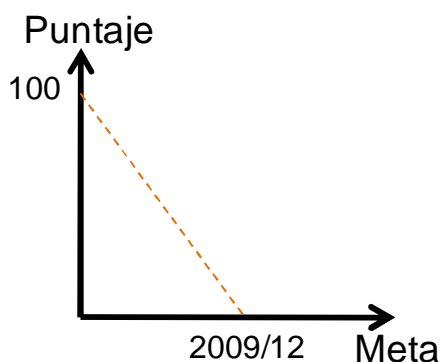
PRIORIDADES
12,50%
12,50%
37,50%
37,50%

Fuente: Elaboración Propia.

## 11.6 DETALLE FUNCION DE UTILIDAD

### 11.6.1 INDICE DE EFICIENCIA BANCO

- i. Si el Índice de Eficiencia Banco actual es menor a la meta, entonces la meta se ha cumplido.  $FU=0$
- ii. Si el IE actual es mayor a la meta, entonces se aplica,  $FU$ :



$$\text{Puntaje (M, GAO, IO)} = 100 \times \left( 1 - \frac{1}{M} \times \frac{\text{GAO}}{\text{IO}} \right)$$

Donde:

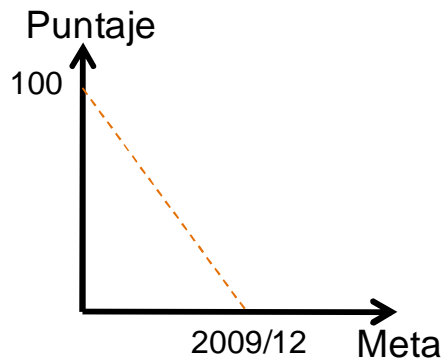
M = Meta de mediano o corto plazo.

GAO = Gastos Operacionales Banco

IO = Ingresos Operacionales Banco

### 11.6.2 INDICE DE EFICIENCIA BANCAS

- i. Si el Índice de Eficiencia Bancas actual es menor a la meta, entonces la meta se ha cumplido.  $FU=0$
- ii. Si el IE actual es mayor a la meta, entonces se aplica,  $FU$ :



$$\text{Puntaje (M, GAO, IO)} = 100 \times \left( 1 - \frac{1}{M} \times \frac{\text{GAO}}{\text{IO}} \right)$$

Donde:

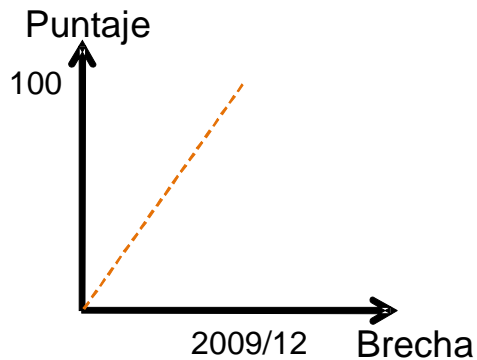
M = Meta de corto plazo.

GAO = Gastos Operacionales Bancas

IO = Ingresos Operacionales Bancas

### 11.6.3 INGRESOS OPERACIONALES GGC

- i. Si los Ingresos Operacionales GGC actuales son mayor a la meta, entonces la meta se ha cumplido. FU=0
- ii. Si los Ingresos Operacionales GGC actuales son menor a la meta, entonces se aplica, FU:



$$\text{Puntaje(M, IO, EA)} = 100 \times \left( \frac{\text{IO}}{\text{M} - \text{EA}} \right)$$

Donde:

M = Meta de corto plazo.

IO = Ingresos Operacionales GGC

EA = Estado Actual

#### 11.6.4 SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS

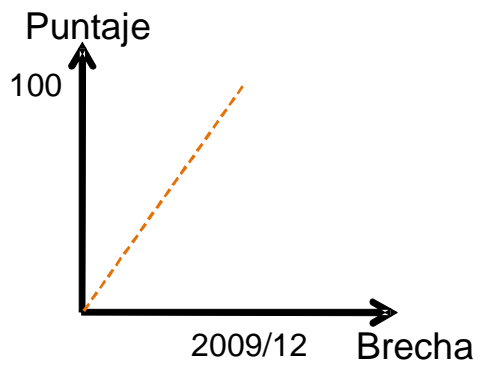
- i. Si la Satisfacción de Clientes Externos actual es mayor a la meta, entonces la meta se ha cumplido. FU=0
- ii. Si la Satisfacción de Clientes Externos actual es menor a la meta, entonces se aplica, FU:

<b>Puntaje</b>	<b>Definición</b>	<b>Explicación</b>
10	<i><b>Posiblemente</b></i>	La iniciativa puede afectar positivamente la percepción de los clientes
20	<i><b>Ligeramente</b></i>	La iniciativa afecta levemente la percepción de los clientes
50	<i><b>Notablemente</b></i>	Existe evidencia de que iniciativas similares mejoraron la percepción de los clientes
80	<i><b>Demostrablemente</b></i>	Se ha demostrado que esta iniciativa mejora la percepción de los clientes.
100	<i><b>Absolutamente</b></i>	Esta iniciativa es fundamental para lograr un 80% de notas mayores a 6,0 en la encuesta de percepción

#### 11.6.5 CRUCE DE CLIENTES SEGMENTO PERSONAS

- i. Si los Cruce de Clientes Segmento Personas actual es mayor a la meta, entonces la meta se ha cumplido. FU=0
- ii. Si los Cruce de Clientes Segmento Personas actual es menor a la meta, entonces se aplica, FU:





$$\text{Puntaje (M, CSP, EA)} = 100 \times \left( \frac{\text{CSP}}{\text{M} - \text{EA}} \right)$$

Donde:

M = Meta de mediano y corto plazo.

IO = Cruce de clientes Segmento Personas

EA = Estado Actual

## 11.7 DETALLE PROCESO PRIORIZACIÓN BANCO

### 11.7.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

Ilustración 56 - Descripción de Subprocesos (parte 1)

#### Proceso de Priorización Descripción de Subprocesos

Subprocesos	Descripción	Entrada	Salida
<b>Recolección de la Información</b>	<p>Depende del proceso en que se encuentra el requerimiento:</p> <p>Proceso Priorización Integradores: El Integrador de la Demanda, a través de la herramienta correspondiente recibe el requerimiento acompañado de su respectiva Evaluación de Factibilidad. Luego determina cuales son los indicadores que se verán afectados por la ejecución de la iniciativa, y cuantifica de acuerdo a la función de utilidad del indicador dicho efecto. Por otra parte, evalúa si es necesario tomar en cuenta factores externos al Mapa Estratégico.</p> <p>Proceso Priorización Banco: El Integrador de la Demanda, a través de la herramienta correspondiente recibe el requerimiento acompañado de su respectiva Evaluación de Detallada y Fundamentación. Luego determina cuales son los indicadores que se verán afectados por la ejecución de la iniciativa, y cuantifica de acuerdo a la función de utilidad del indicador dicho efecto. Por otra parte, evalúa si es necesario tomar en cuenta factores externos al Mapa Estratégico.</p> <p>En caso que el resultado del análisis sea repetir, entonces se deben considerar las observaciones de la "Mesa de Integración".</p>	<p>Proceso Priorización Integradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de Factibilidad</li> </ul> <p>Proceso Priorización Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de Detallada</li> <li>▪ Fundamentación</li> </ul> <p>Ambos procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recolección Indicadores</li> <li>▪ Actualización Indicadores</li> <li>▪ Metodología de Priorización</li> <li>▪ Otros Factores</li> </ul> <p>▪ Resultado del análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores afectados por la ejecución del Requerimiento</li> <li>▪ Impacto cuantificado en los indicadores</li> <li>▪ Otros factores a considerados</li> </ul>
<b>Lineamientos Estratégicos Banco</b>	<p>El encargado realiza un análisis del requerimiento basado en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos del banco. Para esto, utiliza la herramienta propuesta en la memoria "DISEÑO DE PROCESOS Y APLICACIÓN DE METODO DE TOMA DE DECISION EN INICIATIVAS DE DESARROLLO DE BANCOESTADO"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores afectados por la ejecución del Requerimiento</li> <li>▪ Impacto cuantificado en los indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntuación Final del Requerimiento</li> </ul>
<b>Otros Factores</b>	<p>El encargado realiza un análisis del requerimiento basado en factores ajenos a los lineamientos estratégicos del banco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otros factores que deben ser considerados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideraciones especiales</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

## Ilustración 57 - Descripción de Subprocesos (parte 2)

### Proceso de Priorización Descripción de Subprocesos

Subprocesos	Descripción	Entrada	Salida
<b>Integrar Juicio Experto "Mesa de Integración"</b>	<p>La Mesa de Integración recibe las puntuaciones de los lineamientos estratégicos y las consideraciones especiales propia de la iniciativa. Estos resultados son analizados y se discute su conformidad, teniendo dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar el análisis</li> <li>• Repetir el análisis</li> </ul> <p>Por otra parte, si los requerimientos vienen con programación forzada, entonces son clasificados como "mandato", de lo contrario "sin mandato".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación Final del Requerimiento</li> <li>• Consideraciones especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado del análisis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valido</li> <li>• Repetir</li> </ul> </li> <li>• Programación Forzada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandato</li> <li>• No mandato</li> </ul> </li> <li>• Fondo de recursos asignado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo 1</li> <li>• Tipo 2</li> <li>• Tipo 3</li> </ul> </li> </ul>
<b>Posicionamiento ALTO de la Lista</b>	Los requerimientos clasificados como mandato, deben ser posicionados en la parte ALTA de la lista de priorización, es decir ocupan los primeros lugares de la lista.	• Requerimientos clasificados como "Mandato"	• Requerimientos priorizados en la parte ALTA de la lista priorizada
<b>Posicionamiento BAJO de la Lista</b>	Los requerimientos clasificados como no mandato, deben ser posicionados en la parte BAJA de la lista de priorización, es decir ocupan los lugares inmediatos a la parte ALTA de la lista.	• Requerimientos clasificados como "No Mandato"	• Requerimientos priorizados en la parte BAJA de la lista priorizada
<b>Lista Priorizada</b>	<p>El encargado con el apoyo de la herramienta correspondiente, debe actualizar el estado del Requerimiento a "Requerimiento Priorizado", actualizando asimismo la priorizada.</p> <p>Proceso Priorización Integradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista Priorizada Integradores</li> </ul> <p>Proceso Priorización Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista Única Priorizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos priorizados en la parte ALTA de la lista priorizada</li> <li>• Requerimientos priorizados en la parte BAJA de la lista priorizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista Priorización Integradores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista Tipo 1</li> <li>• Lista Tipo 2</li> <li>• Lista Tipo 3</li> </ul> </li> <li>• Lista Única de Priorización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista Tipo 1</li> <li>• Lista Tipo 2</li> <li>• Lista Tipo 3</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 11.7.2 MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

Ilustración 58 - Matriz RACI

### Proceso de Priorización Matriz RACI

Subprocesos / Roles	Clientes	Integrador de la Demanda	Gestor de Servicios	Gerencia Gestión de Proyectos
Recolección de la Información	I	R	C	I
Lineamientos Estratégicos Banco	I	R	-	A
Otros Factores	I	R	-	A
Integrar Juicio Experto "Mesa de Integración"	C	C	C	R
Posicionamiento ALTO de la Lista	-	I	I	R
Posicionamiento BAJO de la Lista	-	I	I	R
Lista Priorizada	I	I	I	R

<b>R</b>	Responsable: Este rol realiza el trabajo y es responsable por su realización. El grado de responsabilidad es definido por el "Accountable". La responsabilidad puede ser compartida.
<b>A</b>	"Accountable" (Encargado): Este rol se encarga de aprobar el trabajo finalizado y a partir de ese momento se vuelve responsable por él.
<b>C</b>	Consultado: Este rol posee la información o capacidad necesaria para terminar el trabajo.
<b>I</b>	Informado: Este rol debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

## 11.7.3 INDICADORES

### Ilustración 59 - Indicadores

#### Proceso de Priorización Indicadores

Indicador	Categoría	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Objetivo
<b>% de Requerimientos Priorizados</b>	Productividad y Eficiencia	Porcentaje de requerimientos priorizados por periodo de tiempo (mensual, semestral, anual)	# Requerimientos priorizados / Total de requerimientos recibidos	Mensual Semestral Anual	Medir eficiencia del proceso
<b>% de Requerimientos Priorizados en el plazo estimado</b>	Gestión	Porcentaje de requerimientos priorizados de acuerdo al plazo estimado	# Requerimientos priorizados en el plazo/Total de requerimientos recibidos	Mensual	Medir la eficiencia del proceso
<b>% de Requerimientos Priorizados sin el cumplimiento de plazo</b>	Gestión	Porcentaje de requerimientos priorizados fuera del plazo estimado	# Requerimientos priorizados fuera de plazo/Total de requerimientos recibidos	Mensual	Medir la eficiencia del proceso
<b>% de Requerimientos por Integrador de Demanda</b>	Gestión	Porcentaje de requerimientos asignados a un integrador de la demanda	# Requerimientos asignados a un ID/Total de requerimientos recibidos	Mensual	Medir carga de trabajo de ID
<b>% de Requerimientos Priorizados por Integrador de Demanda</b>	Gestión	Porcentaje de requerimientos priorizados asignados a un integrador de la demanda	# Requerimientos priorizado asignados a un ID/Total de requerimientos recibidos	Mensual	Medir eficiencia de ID
<b>% de Requerimientos Priorizados con Escalamiento al Comité</b>	Productividad y Eficiencia	Porcentaje de requerimientos priorizados con escalamiento al Comité de Priorización Banco (Mensual, Semestral, Anual)	# Requerimientos priorizado con escalamiento/Total de requerimientos priorizados	Mensual Semestral Anual	Medir eficiencia de la Gerencia Gestión de Proyectos (GGP)

Fuente: Elaboración Propia.

## 11.7.4 SERVICE LEVEL AGREEMENT

### Ilustración 60 - SLAs (Service Level Agreements)

#### Proceso de Priorización SLAs

SLA	Nivel	Valor SLA	Objetivo	Subprocesos abarcados (inicio y fin)
<b>Tiempo Priorización de Requerimientos</b>	Proceso	7 días hábiles	Tiempo transcurrido desde que el Integrador de Demanda recibe la Información necesaria para priorizar según corresponda (Evaluación Factible ó Detallada y Fundamentación), hasta el armado de la Lista Única Priorizada.	Inicio: "Recolección de la Información" Fin: "Lista Única Priorizada "
<b>Tiempo de Análisis del Requerimiento</b>	Subproceso	3 días hábiles	Tiempo de duración en paralelo de los subprocesos "Lineamientos Estratégicos Banco" y "Otros factores"	"Lineamientos Estratégicos Banco" y "Otros factores"
<b>Tiempo del Juicio de Expertos del Requerimiento</b>	Subproceso	2 días hábiles	Tiempo de duración del proceso "Integrar Juicio Experto"	"Integrar Juicio Experto"
<b>Tiempo de Armado /Actualización de la Lista Única Priorizada de Requerimientos</b>	Subproceso	2 días hábiles	Tiempo transcurrido desde el requerimiento es aprobado por el juicio de expertos hasta que la Gerencia de Gestión de Proyectos actualiza la Lista Única Priorizada	Inicio: "Integrar Juicio Experto" Fin: "Lista Única Priorizada "

**Fuente: Elaboración Propia.**