



UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

PROYECTO
“APLICATIVO DIGITAL”
LA NUEVA ERA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

ALUMNA: LORENA MARTÍNEZ PIZARRO

SANTIAGO-CHILE

2011

Índice

Contenido	Pág.
1. Datos relevantes del proyecto	4
2. Introducción al proyecto	7
3. La empresa	9
3.1 Antecedentes legales	11
3.2 Pilares estratégicos	11
4. Marco Metodológico	13
5. Marco Teórico	17
6. Planteamiento de la hipótesis	19
7. Planteamiento de objetivos	20
8. Desarrollo de la investigación	23
9. Descripción del proceso actual	25
9.1 Flujograma proceso actual	28
9.2 Desarrollo del proceso	29
9.3 Desventajas del proceso actual	31
10. Descripción del proceso nuevo	34
10.1 Flujograma nuevo proceso	36
10.2 Desarrollo del proceso nuevo	37

11. Beneficios de la implementación Del “Aplicativo Digital”	38
12. Simbología Flujograma	41
13. Desarrollo de la investigación cuantitativa	42
13.1 Gastos actuales asociados	42
13.2 Gastos asociados al nuevo aplicativo	46
13.3 Comparación de costos	48
14. Desarrollo de la investigación cualitativa	50
14.1 Marco legal en Chile	50
14.2 Normativa BancoEstado	58
15. La Encuesta	63
15.1 Resultado de la encuesta	65
15.2 Análisis de la encuesta	70
16. Entrevistas	72
17. Implementación del sistema	74
17.1 Sistema de ingreso de iniciativas en BancoEstado	75
17.2 ¿Cómo agregar una nueva iniciativa a Ciclo Demanda?	76
18. Conclusiones de la investigación	77
19. Bibliografía	82
20. Anexos	83

1. Datos relevantes del proyecto

Proyecto

Nombre : Aplicativo Digital.
Empresa : BancoEstado.
Responsable : Cristóbal De La Fuente.
Cargo : Jefe de apoyo logístico.
e-Mail : cdelafu3@bancoestado.cl
Teléfono : 970 55 87.

Antecedentes de la Universidad

Nombre : Universidad Mayor.
Director de Escuela : Héctor Meyer.
Profesor Guía : Cs. Económicas y Empresariales.
Sitio Web : www.umayor.cl
Régimen : Vespertino.

Apoyo externo

Empresa : Ironmountain.
Responsable : Rubén Chacón S.
Cargo : Ejecutivo Grandes Cuentas.
e-Mail : ruben.chacon@aironmountain.cl
Teléfono : 395 70 20.

Empresa : Banco Santander.
Responsable : Cristian Brito.
Cargo : Ejecutivo de Cuentas Banca Personas.
e-Mail : ebritob@santander.cl
Teléfono : 320 49 23.

Empresa : Banco de Chile.
Responsable : Patricio Moreno M.
Cargo : Ejecutivo de Evaluación Multi producto.
e-Mail : mamorales@bancochile.cl
Teléfono : 468 27 98.

Apoyo interno

Empresa : BancoEstado.
Responsable : Cristian Ovalle E.
Cargo : Jefe de cuentas GAL.
e-Mail : covalle@bancoestado.cl
Teléfono : 971 54 22.

Empresa : BancoEstado.
Responsable : Miguel Ángel Sanhueza J.
Cargo : Auditor de Contraloría.
e-Mail : msanhueza@bancoestado.cl
Teléfono : 970 50 30.

SOLO USO ACADÉMICO

2. Introducción al proyecto

Para generar una mejora en un proceso actual se hace necesario realizar una amplia o también acotada reingeniería de procesos, la cual en el informe presentado es delimitada a un proceso en particular.

Para esto, resulta necesario comprender qué es lo que se considera como reingeniería de procesos.

Comprendiendo qué es un proceso y cómo éste forma parte integral de las empresas e instituciones, cualquiera sea su naturaleza, es posible aproximarse a una definición.

¹Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como *“la re concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”*

Es por ello que se define como un planteamiento fundamental y una visión macro de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a profundizar en la base de los procesos de trabajo.

¹ Fuente: Institute of Industrial Engineers, “Más allá de la Reingeniería”, CECSA, México, 1995, p.4.

La reingeniería de procesos es extensa hasta determinado punto, ya que busca llegar a la esencia de las cosas, no trata solamente de mejorar los procesos, sino que primordialmente lo busca reinventarlos. Esto con el objetivo de lograr crear y desarrollar ventajas competitivas, con un sustento en los avances tecnológicos.

Para desarrollar la idea de mejora o implementación de algún proceso en particular, es necesario detectar una necesidad actual en el desarrollo diario de nuestras labores, en la cual, generar una mejora nos proporcione tanto beneficios cuantitativos como cualitativos y tenga presente en él una iniciativa innovadora, la cual no se ha desarrollado en la institución y que apoye a la gestión de nuestro trabajo diario.

Es por ello que a continuación describiremos como el proceso de archivo físico en sucursales bancarias impacta en el trabajo diario de los ejecutivos de negocios y de como la mejora de este proceso impactaría en la organización al transformarlo en un aplicativo de archivo digital, optimizando los procesos de venta y de atención a clientes, entre otros.

3. La empresa²

Banco del Estado de Chile, es el banco estatal de Chile, creado legalmente en 1953. Presta servicios financieros a particulares y empresas. Sus principales giros de negocios son los ahorros, préstamos hipotecarios, a las PYME y empresas en general.

BancoEstado tiene un compromiso con todos los chilenos y que es realizar una gestión comercial con impacto social.

Para BancoEstado, el cumplimiento de su rol social se concreta en su responsabilidad social empresarial, enfocada en mejorar la calidad de vida de las personas a través de la inclusión de todos los sectores sociales en el sistema financiero.

Como entidad pública, de todos y para todos los chilenos, BancoEstado prioriza su gestión comercial con impacto social. Es decir, trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero e integrarse a la modernidad mediante la utilización de los servicios de este rubro.

² Fuente: www.bancoestado.cl información corporativa, extraído agosto 2011

Para desarrollar a cabalidad su rol social requiere realizar una gestión bancaria de excelencia, eficiente, moderna y competitiva. En este proceso es clave la modernización continua en la atención de personas, la maximización del retorno para el Estado de Chile, el respeto por el medioambiente y la adecuada comunicación con sus distintos grupos de interés.

En este marco, BancoEstado trabaja en diversos ámbitos, entre los que destacan la bancarización, la generación de servicios financieros con gran cobertura nacional, y la creación de proyectos emblemáticos que permitan a las personas contar con un mejor banco.

SOLO USO ACADÉMICO

3.1 Antecedentes legales³:

- ❖ Razón Social: Banco del Estado de Chile.
- ❖ RUT: 97.030.000-7.
- ❖ Domicilio Legal: Ciudad de Santiago
- ❖ Dirección Oficina Principal: Avenida Libertador Bernardo O'Higgins N° 1111, Santiago.
- ❖ Constitución: El Banco del Estado de Chile tuvo su origen con la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial, registrándose su Ley Orgánica en el Decreto Ley 2.079, publicado el 18 de enero de 1978.

3.2 Pilares estratégicos:

- ❖ VISIÓN:
Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social.
- ❖ MISIÓN:
Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse.

³ Fuente: www.bancoestado.cl información corporativa, extraído agosto 2011

- ❖ POSICIONAMIENTO: El posicionamiento de BancoEstado en la sociedad se caracteriza por su cercanía y relación de largo plazo con sus clientes; por entregar un servicio de calidad competitiva; por su compromiso con el fomento del emprendimiento y la inclusión financiera; por su rol de banco estatal que apoya y se compromete con las políticas públicas y contribuye a que exista una mayor competencia en el sistema financiero.

SOLO USO ACADÉMICO

4. Marco Metodológico

Según los autores Buendía, Colás y Hernández (1997)⁴ en la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial. En sentido general, es posible hablar de una metodología de las ciencias aplicables a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas.

Por otro lado, en cuanto a las metodologías especiales, son el resultado de la diversidad estratégica que existe en cada ciencia concreta, las Ciencias Factuales (de la Naturaleza o Humanas y Sociales) se caracterizan por una metodología en cierto modo diferente de las Ciencias Formales (Lógica y Matemáticas).

Según Rafael Bisquerra (2000)⁵ algunas personas emplean los conceptos método, técnica y metodología con cierta libertad, utilizándolos como sinónimos, cuando en realidad no lo son. Todo método está compuesto por una serie de pasos para alcanzar una meta. De este modo los métodos de investigación describirían los pasos para alcanzar el fin de la investigación. Estos métodos o pasos determinarían como se recogen los datos y como se analizan, lo cual llevará a las conclusiones (meta).

⁴ Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla. Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1997).

⁵ Marco metodológico, Rafael Bisquerra (2000)

✓ **Tipología** de la investigación abordó el área de los **Estudios Exploratorios**:

“Se considera como el primer acercamiento científico a un problema. Este tipo de estudio se genera cuando un problema en un área específica ha sido poco estudiado, se tiene muchas dudas acerca de él o no se ha abordado antes. Se utiliza cuando la situación evidente que rodea al problema es poco determinante, de este modo sus resultados representan solo una visión aproximada a dicho problema.”

Así, estos estudios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, confirmar si se puede llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto o problema en particular. “identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados” ⁷(Hernández, et. al, 2003, p. 116). La metodología de este tipo de investigación suele ser más flexible en comparación con los otros tipos de estudios y son más amplios y dispersos que otras tipologías de investigaciones.

⁶ Arias, 1999; Gil, s/f; Hernández y otros, 2003.

⁷ Estudios exploratorios, Hernández, et. Al, 2003, p. 116.

- ✓ **Técnicas** que la investigación abordó en el área de los **Estudios Exploratorios**:

Estas son medios auxiliares, y son muy específicos, en este proyecto en particular se utilizaran las técnicas de entrevistas, mientras que el método es más general y abordando el estudio cualitativo. Al mismo tiempo que dentro del estudio cuantitativo se emplearon técnicas para analizar valores actuales y futuros en relación al proyecto.

- ✓ **Metodología** que la investigación abordó el área de los **Estudios Exploratorios**:

Consta de la descripción y análisis de las técnicas que se emplearon en el estudio de investigación. La metodología se centra más en el proceso de investigación que en los resultados, aunque estos últimos dependen de ella. Es función de la metodología presentar las reglas que permitan crear, acumular o solucionar problemas.

- ✓ La Investigación **Cualitativa** y **Cuantitativa**:

La investigación cualitativa ha sido clave en el ámbito de las ciencias sociales. En efecto, para desarrollar el conocimiento en el que se fundamentan la sociología, antropología, psicología y pedagogía se han seguido dos corrientes filosóficas: el positivismo y la fenomenología.

Mientras que la investigación Cuantitativa, aunque también empleada en la investigación social es la más utilizada en las ciencias puras.

En este proyecto en particular se emplea de forma que pueda abordar dos áreas importantes de la investigación, donde en la primera se conoce teóricamente cómo funciona el proceso actual y la forma de mejorarlo, mientras que, en la segunda postura se verifica cuánto es el costo de oportunidad.

SOLO USO ACADÉMICO

5. Marco Teórico

El tema a desarrollar en este proyecto será mejorar el proceso actual de archivo físico en las sucursales de BancoEstado tomando como piloto las sucursales de la región oriente⁸, transformándolo en un proceso digital, que no sólo mejorará el sistema actual, sino que además ayudará a otros procesos actuales que se encuentran asociados a él, proporcionando una red de beneficios que se derivan de un proceso tan común y simple como la gestión documental de una organización. Al realizar un proceso de gestión documental digital este proporciona un ahorro de tiempo y horas hombre que perfectamente pueden ser utilizados para optimizar la labor primordial del ejecutivo que es la venta, con el objeto de dedicar mayor tiempo a esta función que a la de archivar, buscar o actualizar carpetas físicas.

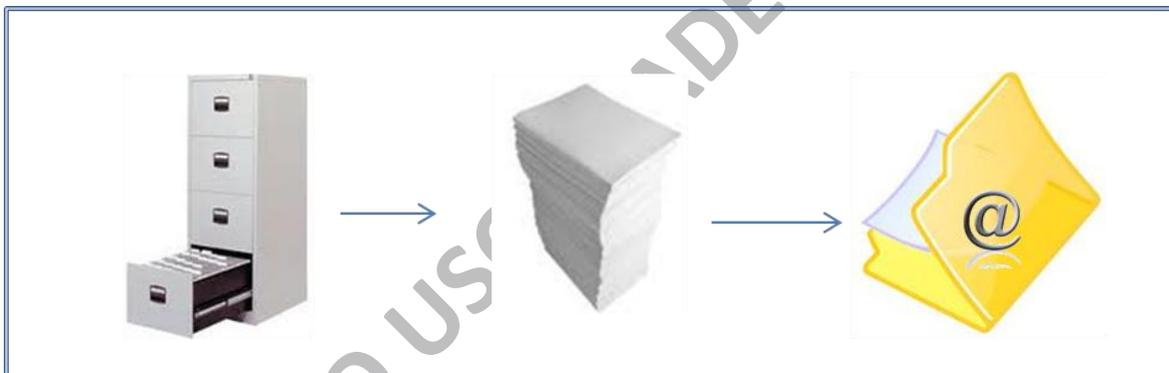
Para lograr el desarrollo correcto del proceso, se consideró como muestra un área en específico que abarcó toda la región metropolitana oriente, para ello se contó con el apoyo de ⁹Ironmountain, que en la actualidad está relacionada con la gestión documental en la institución y desea, además, ser participe proporcionando un presupuesto para la implementación de este proyecto.

⁸ Véase en tabla N°2.

⁹ Ironmountain Incorporated (NYSE:IRM) ayuda a las organizaciones en todo el mundo a reducir los costos y los riesgos relacionados con la protección y el almacenamiento de la información.

Por otro lado, se contó con la ayuda de la Gerencia de apoyo logístico y aprovisionamiento, quienes luego de concretar una reunión formal para solicitar apoyo en la puesta en marcha de este proyecto , se mostraron interesados y facilitaron la información necesaria para llevar a cabo el estudio. De esta manera se pudo tener acceso la provisión de recursos para las oficinas en contexto de cuentas para gastos operativos y también presupuestos históricos de materiales destinados o que se encuentran incorporados en el sistema actual de archivos. Con esto, se buscar mostrar los costos asociados a este proceso.

Figura N° 1 Transición del archivo físico al archivo digital.



Fuente: Elaboración propia.

6. Planteamiento de la hipótesis

Con este proyecto, se pretende demostrar que el proceso actual de archivos se encuentra obsoleto y requiere de mucho tiempo para su gestión, por lo que se plantea un nuevo sistema de archivo llamado “Aplicativo Digital” el cual facilitará la gestión documental de la organización, mejorando el proceso actual y beneficiando la gestión de los ejecutivos. Además, la implementación de este proyecto proporcionará ayuda a otros procesos que integran la gestión de venta, generará una disminución de la pérdida documental y beneficiará también a los clientes de la organización, en relación a los tiempos de respuesta en el proceso de venta.

SOLO USO ACADÉMICO

7. Planteamiento de objetivos

✓ **Objetivo general**

Mejorar del proceso actual de gestión documental actual (archivo físico, carpetas de clientes) en las sucursales de BancoEstado (Región Metropolitana Oriente), transformándolo en un proceso digital.

✓ **Objetivo específico**

Generar cambios de comportamiento (actitud, conducta o desempeño) de las personas que trabajan en la institución, mediante este nuevo proceso de gestión documental.

A corto plazo, mejorar los tiempos de atención a los clientes, reducir el riesgo operacional documental, relacionado a la pérdida, daño o deterioro de los documentos.

- ✓ Reducir a lo menos en un 90% el costo en el uso de papel y 100% en materiales destinados en el proceso actual de archivo físico.
- ✓ Mejorar los tiempos de atención a clientes al evitar la búsqueda de carpetas físicas.
- ✓ Mejorar la percepción de los clientes en la venta más expedita y el conocimiento inmediato de los antecedentes de los clientes.

- ✓ Reducir el riesgo operacional de la pérdida de los documentos de los clientes.
- ✓ Eliminar el acceso del personal no autorizado a la documentación de los clientes.
- ✓ Mejorar el uso del tiempo de los ejecutivos de negocios utilizados en vender.
- ✓ Agilizar los procesos de auditoría en sucursales.

A largo plazo, eliminar definitivamente el archivo físico, extendiendo el uso de nuevas tecnologías en la institución, además de la reducir los costos asociados al proceso actual utilizado.

- ✓ Eliminar de forma permanente el archivo físico en sucursales.
- ✓ Reducir totalmente los costos asociados al proceso actual de sistema de archivo físico.
- ✓ Extender el uso de la digitalización a otras áreas de la institución.

Como se mencionó anteriormente, este proyecto contó con el apoyo de la empresa Ironmountain, quien facilitó un presupuesto asociado al “aplicativo Digital” indicándose cuáles serán los costos aproximados asociados a la implementación, puesta en marcha y mantención del aplicativo.

Por otra parte, la gerencia de apoyo logístico y aprovisionamiento, proporcionó datos cuantitativos, actuales e históricos, de la provisión de gastos asociados al proceso actual de gestión documental.

A continuación se describen de forma acotada y clara, los procesos realizados en el actual proceso de gestión documental y el proceso que plantea el proyecto de mejora, sus desventajas actuales y los beneficios de este aplicativo.

SOLO USO ACADÉMICO

8. Desarrollo de la investigación

Para poder desarrollar esta investigación es relevante determinar sus alcances dentro y fuera de la organización, por lo tanto detallamos a continuación algunos conceptos y/o participantes involucrados:

Ejecutivo de negocios:

Funcionario de BancoEstado encargado de ofrecer, vender y dar un servicio de atención integral a los clientes de la organización. Una de sus funciones y en la cual se enfoca la investigación es al proceso de crear y archivar carpetas de clientes en sucursales.

Funcionario de procesos internos:

Una de las funciones que realiza en relación al tema a tratar, es la de escanear los documentos que provienen de la venta, para que sean cursados.

Centro de procesos Nacional (CPN):

Actualmente una de las tantas funciones que realiza esta área, es la de recibir la documentación original que sustenta la venta de productos en sucursales una vez cursadas, y custodiar su archivo almacenando los documentos originales.

Ironmountain:

Empresa externa que en la actualidad presta servicios a BancoEstado, en relación a la gestión documental de la organización, realiza trabajos de custodia de carpetas, almacenaje, limpieza de archivo físico en sucursales, entre otras.

Contraloría:

Área de la organización encargada de velar por el cumplimiento de la normativa vigente y su buen funcionamiento, una de sus tareas es por ejemplo realizar auditorias a las sucursales; en relación al proyecto se asocia a la auditoria de ventas y la revisión es a través de las carpetas almacenadas en el archivo físico de la sucursal donde se almacenan las copias de las operaciones de venta.

SOLO USO ACADÉMICO

9. Descripción del proceso actual

Actualmente en la red de sucursales se lleva a cabo un proceso que particularmente no está estrictamente definido y tampoco normado. Este proceso es archivar carpetas con las copias de documentos importantes que contienen la información de respaldo de las operaciones de ventas en cada sucursal, ventas tales como: créditos de consumo, hipotecarios, universitarios, cuentas corrientes, líneas de crédito, tarjetas de crédito, entre otros. Esta documentación refleja como se llevo a cabo la evaluación para el otorgamiento de los productos antes mencionados, como por ejemplo: la depuración de la renta de los clientes, el comprobante de domicilio, cedula de identidad, certificado de antigüedad, antecedentes legales, acreditación del patrimonio; no necesariamente todos en su conjunto, pero si dependiendo del producto a vender.

Es importante mencionar que en sucursales solo custodian las copias de las operaciones mencionadas, ya que existe un centro de procesos nacional (CPN) al cual se envían los documentos originales luego de ser cursados , siendo archivados y custodiados, pudiendo ser estos solicitados para un juicio o copias para las sucursales u otras áreas. Existiendo ya este sistema de custodia, se puede apreciar que no es necesario custodiar copias de los documentos físicamente en sucursales, ya que en el caso de ser requeridos, por ejemplo, para un juicio u otra materia se solicitaría a esta custodia nacional y no a sucursales.

El proceso de archivo se inicia con la venta de algún producto y se van adjuntando otros documentos a medida que el cliente continúe atendiéndose en la misma sucursal y solicite más productos. Originalmente el objetivo es que luego de ser atendidos, esta carpeta se arma y se guarda en el archivo de cada sucursal. Parece un proceso simple, pero en la actualidad ha generado bastantes complicaciones en su mantención, seguridad y resguardo, debido al escaso tiempo de los ejecutivos de negocios, quienes tienen asignada esta función, para destinar al proceso de archivar. Las dificultades al buscar una carpeta mal archivada, no encontrarla o duplicarla generan un costo no calculado de tiempo mal utilizado y además el riguroso trabajo que debe realizar auditoría al revisar, cuando corresponda, a una sucursal en particular. La presión de encontrar y verificar que todo este dentro de las carpetas solicitadas no es una tarea fácil para las sucursales y demandan tiempo además.

A continuación se describe en la figura N° 2 el proceso actual para llevar a cabo este proceso, mediante un Flujograma que lo detalla paso a paso.

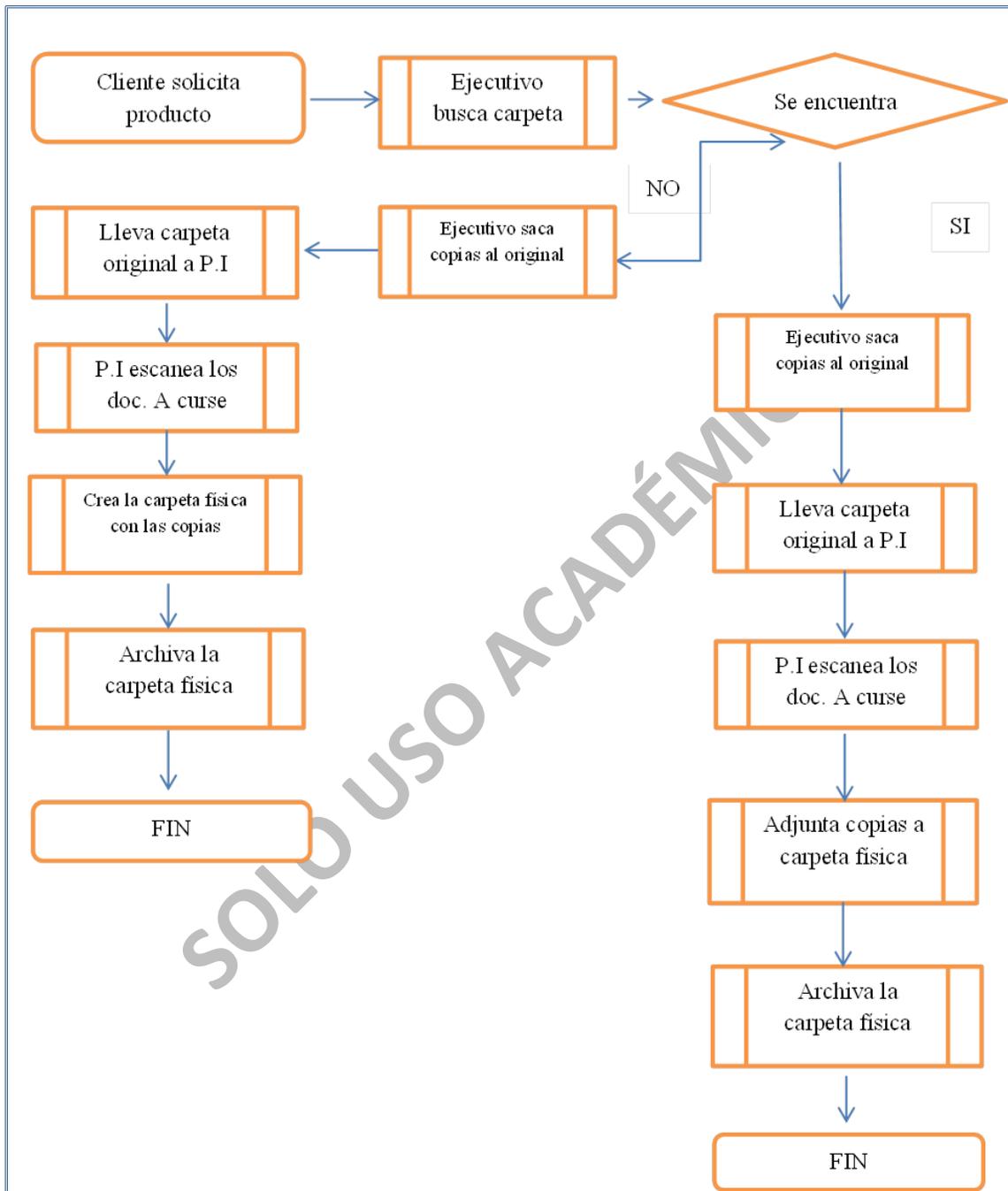
Los participantes involucrados son:

El ejecutivo de negocios, que atiende al cliente y realiza la venta. El funcionario de procesos internos que se encuentra encargado de escanear los documentos necesarios y enviarlos por imagen a CPN para que sean cursados (exceptuando el plan de cuenta activa, que contiene un plan de productos unidos; cuenta corriente, línea de crédito y tarjeta de crédito) solo cuando estos productos no se venden por separado. Y este proceso termina en sucursales al ser cursado él o los productos y son archivadas las copias. Luego se inicia un segundo proceso que corresponde a otra área centralizada llamada CPN que explicamos con anterioridad.

SOLO USO ACADÉMICO

9.1 Flujoograma del proceso actual¹⁰

Figura N° 2 Proceso actual



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por ejecutivos de BancoEstado.

¹⁰ PI: significa Área de procesos internos en la sucursal donde se escanean los documentos a curse de crédito.

9.2 Desarrollo del proceso¹¹

Para comprender el alcance del sistema actual utilizado en sucursales, en cuanto al proceso para llevar a cabo el archivo físico, a continuación se describe en breves pasos, el proceso indicado en la figura N°2:

1. El cliente se presenta en la sucursal a solicitar un producto.
2. El ejecutivo se dirige al lugar o espacio dentro de la sucursal destinado al archivo con objeto de verificar si el cliente posee una carpeta, en caso de ser antiguo.
3. Si la carpeta física no se encuentra en la sucursal, suceso ocasionado por diversos motivos tales como, pérdida o extravío por mala organización del archivo, limpieza de carpetas antiguas, otro ejecutivo lo atendió recientemente y no archivó su carpeta, por lo cual la mantiene entre sus archivos recientes en su escritorio. Cuando sucede esto, al momento de concretar la venta se procede a generar una nueva carpeta.
4. Si la carpeta se encuentra en la sucursal, sólo se añaden los antecedentes nuevos, sacando copias del original nuevo producto ordenándolas en su interior, es importante destacar que la organización dentro de la carpeta posee sub divisiones de acuerdo a distintos ítems, por ejemplo: antecedentes personales, cuenta

¹¹ Cabe señalar que la descripción del proceso actual, se basa en las funciones que realiza cotidianamente la Investigadora en BancoEstado como funcionaria de la empresa.

corriente, antecedentes crédito, operaciones cursadas, antecedentes legales, seguros y estado de situación, correspondencia.

5. Una vez realizada la venta, el ejecutivo prepara dos carpetas: la original que lleva los documentos legales necesarios para el curse y otra en la cual se toman fotocopias de la original para archivar los respaldos, añadiendo algunos antecedentes que sustentan la operación.
6. La carpeta original es llevada al sector de la sucursal llamada área de procesos internos, donde un funcionario la escaneará enviándola por imagen a un área centralizada de curse (CPN).
7. Si la operación es cursada con éxito, esta carpeta original se envía físicamente a CPN, donde es archivada en custodia.
8. Paralelamente, mientras la carpeta es enviada a curse, el ejecutivo preparara la carpeta con todas sus copias ya tomadas, separa la documentación por ítem, perfora y archiva los documentos, le asigna una viñeta con el nombre del cliente y regresa al archivo físico de la sucursal para almacenarla nuevamente en el lugar correspondiente por alfabeto, es importante mencionar que esta es la acción que corresponde, lo cual en la actualidad no sucede debido al poco tiempo y la cantidad de actividades diarias de un ejecutivo, por lo general se juntan por un tiempo y luego se arman.

Pasado un tiempo en el archivo del escritorio, se bajan al archivo físico. Este procedimiento actual facilita que se extravíen documentos o que cualquier persona pueda tener acceso a la carpeta.

9. Si el cliente vuelve en algún momento por otro producto, el proceso se repite.

9.3 Desventajas del proceso actual

Las desventajas que presenta este proceso en particular son:

- ✓ Pérdida de tiempo valioso en buscar la carpeta almacenada, sacar copias, armar la carpeta y en volver a guardarle en a su lugar de origen.
- ✓ Uso del espacio físico para almacenar los archivadores verticales, mantener las condiciones adecuadas del espacio, orden y limpieza.
- ✓ Posible acceso a información confidencial por parte de personas no autorizadas.
- ✓ Pérdida, alteración o daño de documentos importantes.
- ✓ Gasto excesivo en fotocopias, tóner, artículos suplementarios para el armado de la carpeta.

- ✓ Altos costos de personal para administrar, suplir, mantener y recuperar el archivo físico, actualmente Ironmountain presta este servicio por el cual cobra en unidades de fomento, esto es solicitado por las sucursales cuando se ve superado el espacio por la cantidad de carpetas acumuladas durante años.

- ✓ Costos asociados al transporte de documentos ya sea interna o externamente cuando se solicita mantención por parte de la empresa externa que se lleva las carpetas antiguas a custodia, si es solicitado por la sucursal.

- ✓ Costos asociados al espacio físico requerido para su almacenamiento, este determinado por metro cuadrado utilizado, pudiendo ser destinado para desarrollar otras actividades más constructivas.

- ✓ Falta de condiciones adecuadas para el almacenamiento de documentos como: ventilación, humedad, temperatura, etc.

- ✓ Falta de respaldo adecuado en caso de catástrofe como incendio, inundación o terremoto.

Luego de analizar el proceso descrito, revisando sus desventajas, además de conocer de manera empírica la forma en que se lleva el sistema de archivo actual en las sucursales. Es posible mencionar cómo este proceso afecta el trabajo diario de los ejecutivos de la empresa, en relación al tiempo que estos dedican al procedimiento descrito, y de qué forma mejoraría el proceso de venta y la atención al cliente; a través de la optimización del tiempo y la reducción del riesgo operacional implícito.

De esta manera, es que se determinó el nuevo proceso, el cual proporcionará una mejora continua en el tiempo, y además otorgará el beneficio de ser parte de la evolución tecnológica necesaria para que la empresa continúe vigente, de acuerdo a la era digital en la cual nos encontramos.

SOLO USO ACADÉMICO

10 Descripción del proceso nuevo

El proyecto “Aplicativo Digital” tiene como fin eliminar el proceso anteriormente descrito y generar una ventaja competitiva frente a la industria bancaria. Para llevarlo a cabo es necesario contar con un nuevo proceso que facilite esta gestión, para ello la empresa externa Ironmountain facilitaría parte de las herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Al inicio de la investigación fue necesario consultar la factibilidad de su implementación en la red de sucursales y, además, conocer si la empresa externa poseía las herramientas tecnológicas suficientes. Rubén Chacón, encargado de Grandes Cuentas en Ironmountain, indica que lo solicitado se puede realizar y que para ello se hace necesario que la empresa habilite, en el computador del funcionario de procesos internos en cada sucursal, un servidor que permita anexar, al momento de escanear los documentos a CPN, estas imágenes a una carpeta virtual. Esta carpeta se identifica con el RUT del cliente y puede ser encontrada fácilmente para cada vez que este cliente solicite un producto, adjuntando más imágenes en ella. Además los ejecutivos de negocios pueden acceder desde sus computadoras a esta base de imágenes cada vez que atiendan a un cliente, con el objeto de visualizar si ya posee carpeta y que documentos son necesarios actualizar.

La empresa realiza un cargo por esta implementación llamado “puesta en marcha” que se describe más adelante, además luego de un

tiempo pueden realizar una mantención mensual para las carpetas ya obsoletas.

Otro cargo adicional se determina por la capacidad de espacio virtual para guardar carpetas y ellos estiman unas 25 mil imágenes por GB, este costo también se detalla más adelante en la investigación.

Los participantes de este proceso nuevo son: el ejecutivo de negocios que realiza la venta, el funcionario de procesos internos que escanea los documentos a CPN y archiva en la carpeta virtual.

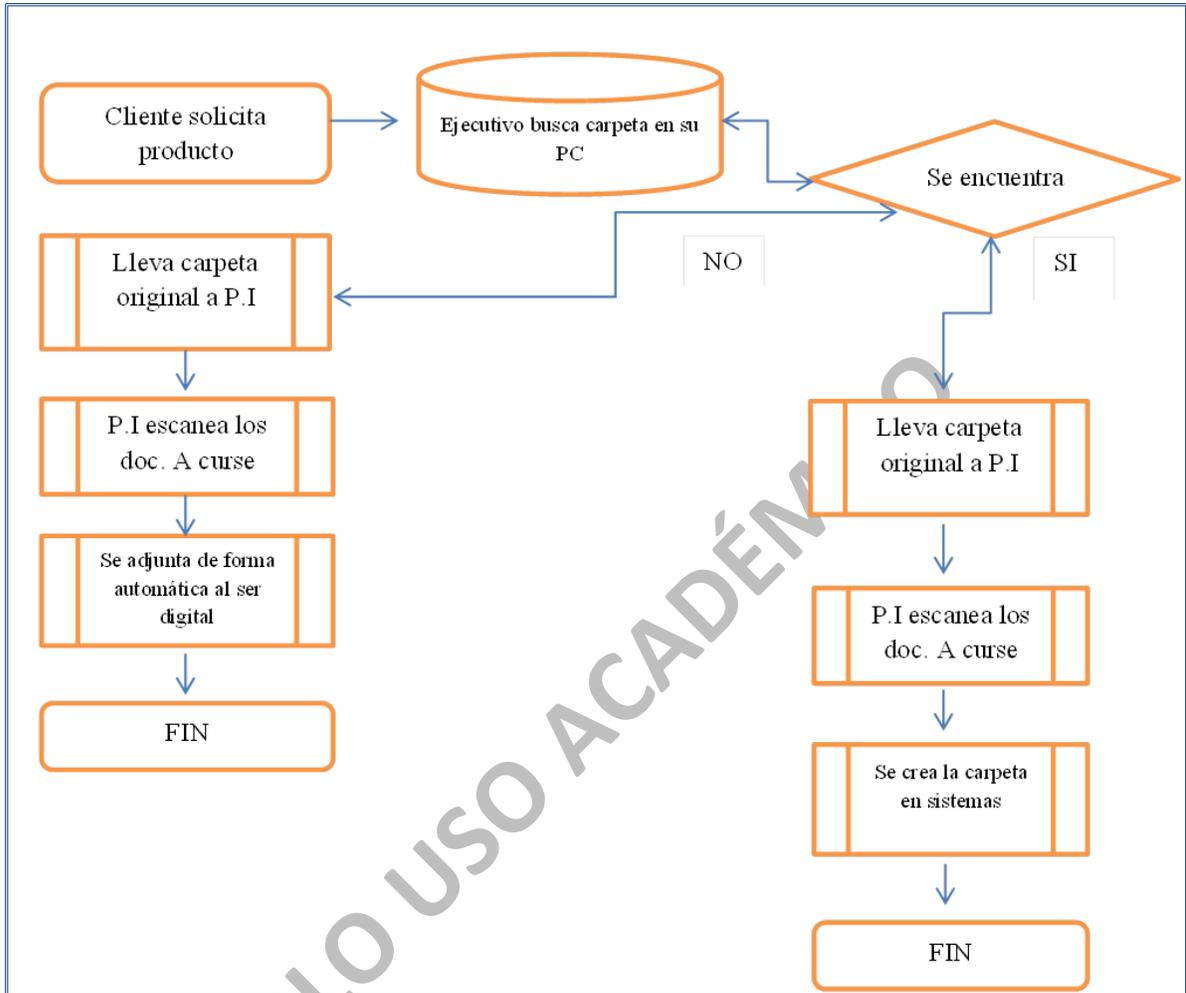
La empresa externa solo participa como proveedor del espacio virtual y en la mantención del archivo, que inicialmente no generará costos ya que se estima por lo menos 6 años en que los documentos deben permanecer en sucursales como respaldo, a pesar de ser solo copias ya que la normativa lo aplica a los documentos originales.

El ahorro en costos será considerable ya que la función ya se realiza en la actualidad, con la salvedad de que no se adjuntan las imágenes para guardarlas en un espacio virtual.

A continuación se describe éste proceso en la figura N° 3, mediante un Flujograma detallado con el curso de acción:

10.1 Flujograma nuevo proceso

Figura N° 3 Nuevo proceso.



Fuente: Elaboración propia.

10.2 Desarrollo del proceso nuevo

El proceso “Aplicativo digital” se describe en los pasos detallados a continuación, según nos muestra la figura N°3:

1. El cliente se presenta en la sucursal a solicitar un producto.
2. El ejecutivo busca en su computadora, conectándose al servidor, con el Rut del cliente su carpeta digital en sistemas. Si la carpeta se encuentra, tendrá acceso inmediato a conocer algunos datos del cliente y documentos que tendrá que actualizar si solicita un nuevo producto. Si no se encuentra la carpeta, sabe de enseguida que se creará una nueva al momento de la venta.
3. La carpeta original del producto a vender se lleva al funcionario de procesos internos para que la escanee al área de curse y de esta forma se almacena también la carpeta en línea o se adjunta a una ya existente.

Es posible apreciar que los pasos del proceso se reducen considerablemente y además se optimiza el tiempo y la calidad de la atención, por lo que un ejecutivo podrá tener mayor tiempo que dedicar a la atención de clientes y concretar más ventas.

11. Beneficios de la implementación Del “Aplicativo Digital”

Ahorro de tiempo:

La utilización de un sistema de gestión documental implica un ahorro importante y significativo de tiempo:

- ✓ En tomar fotocopias para crear una carpeta física nueva.
- ✓ En la búsqueda de la carpeta original.
- ✓ Rápido acceso a la documentación.
- ✓ En la disminución del riesgo de extravío, daño o deterioro de la documentación.
- ✓ En la recolocación, después de una consulta del documento en papel, a su lugar físico de origen.
- ✓ ¿Cuánto cuesta no encontrar nunca un documento? ¿Cuánto tiempo se invierte en buscarlo hasta que se decide que no está?

Ahorro de costos:

A la hora de hablar de ahorro en costos de gestión documental, es importante destacar que los costos de documentación anuales de una compañía, según manifiestan la mayoría de las empresas, pueden llegar a representar entre un 5% y 15% de sus ingresos totales. El ahorro en costos se podría resumir en los siguientes puntos:

- ✓ Relacionados con la copia, archivo, materiales para generar la carpeta.
- ✓ Ahorro en empresas de gestión y almacenamiento documental.
- ✓ En la reducción del uso del papel.

Beneficios generales:

- ✓ Gran eficiencia en la consulta de documentos y expedientes.
- ✓ Consultas simultáneas de documentos digitales por una gran cantidad de usuarios.
- ✓ Incremento en la productividad del personal.
- ✓ Las imágenes digitales pueden incorporarse a cualquier documento electrónico, sistemas y aplicaciones diversas o bases de datos, a diferencia del papel.

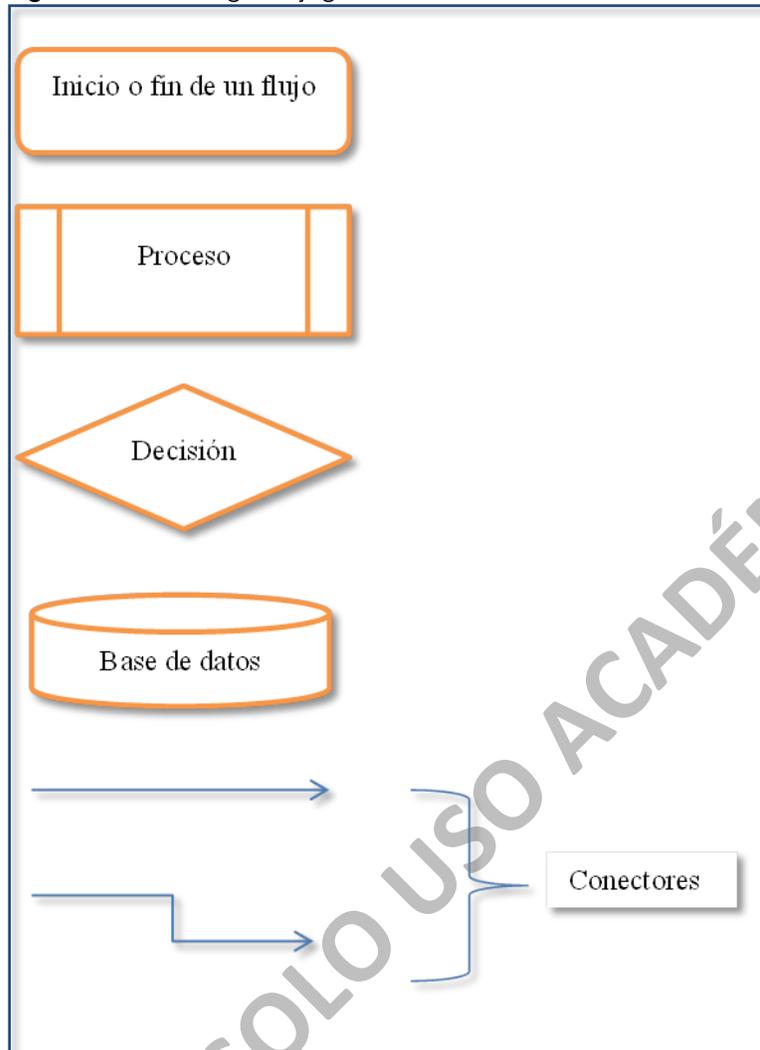
- ✓ Reducción de las áreas de archivo físico y ahorros monetarios.
- ✓ Reducción de riesgos por pérdida de documentos.
- ✓ Ahorros en papel, tóner, copiadoras, impresoras, mobiliario de archivos, etc.
- ✓ A diferencia del papel, las imágenes digitales no pierden nitidez, ni se dañan gradualmente con el paso del tiempo.

Cambio Cultural:

- ✓ Se elimina la cultura de las fotocopias y los archivos personales dentro del escritorio.
- ✓ Se comparten los documentos digitales a través de la red, **NO A TRAVÉS DE FOTOCOPIAS.**
- ✓ Se modifica el paradigma que decía que para tener información hay que atesorar papel.

12. Simbología Flujograma

Figura N°4 Simbología Flujograma



Fuente: Elaboración propia.

13. Desarrollo de la investigación cuantitativa.

13.1 Gastos actuales asociados:

A continuación se detalla en la Tabla N°1 los materiales utilizados para la creación de carpetas físicas de las sucursales de la región oriente, estos datos fueron proporcionados por la gerencia de aprovisionamiento y hacen referencia al primer semestre del año 2011.

Tabla N°1. Gastos materiales para la creación de archivos físicos

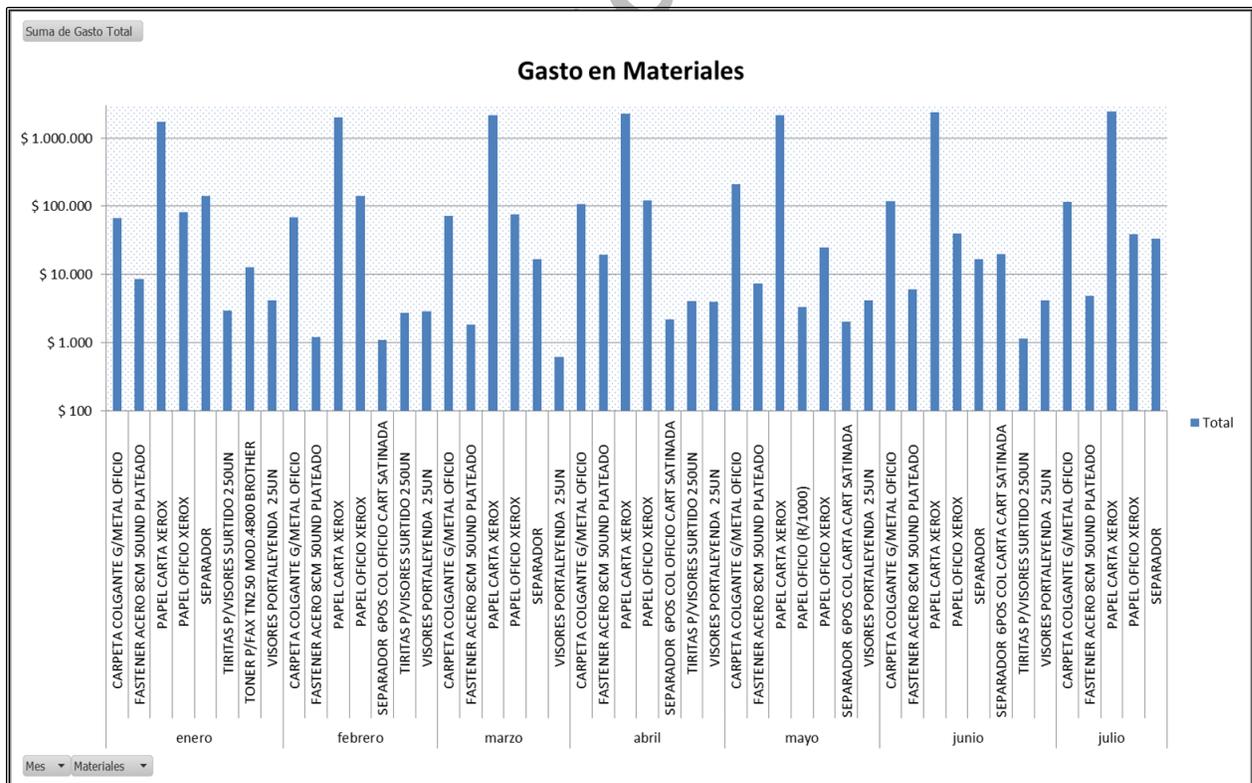
Materiales	Totales.
CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	763.964
FASTENER ACERO 8CM 50UND	
PLATEADO	49.167
PAPEL CARTA XEROX	15.195.848
PAPEL OFICIO (R/1000)	3.345
PAPEL OFICIO XEROX	527.176
SEPARADOR	208.291
SEPARADOR 6POS COL CARTA CART	
SATINADA	22.110
SEPARADOR 6POS COL OFICIO CART	
SATINADA	3.240
TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	10.944
TONER P/FAX TN250 MOD.4800 BROTHER	12.686
VISORES PORTALEYENDA 25UN	19.776
Total general	\$16.816.547

Fuente: Gerencia de Aprovisionamiento BancoEstado 2011, véase anexo N°1

En la tabla N° 1, se aprecia que el gasto en insumos para la fabricación de las carpetas de los últimos seis meses en la región oriente, fue aproximadamente de \$16.816.547, cifra que determina un gasto mensual promedio en toda la región oriente de \$2.802.757.

Como se puede apreciar en, el gasto mayor se incurre en el uso de papel tipo carta, este tipo de material es el más utilizado no sólo para la impresión de contratos y documentos, sino que también para sacar fotocopias a los documentos originales y archivarlos en las carpetas físicas en sucursales, es éste gasto el que se verá reducido notablemente al implementar el aplicativo ya que los ejecutivos no tendrán la necesidad de sacar copias a documentos que estarán en línea.

Gráfico N°1 Gastos materiales semestrales



Fuente: Elaboración propia, en base a datos proporcionados por la gerencia de aprovisionamiento. Véase anexo N°2.

El gráfico presentado, proporciona una imagen clara del consumo en los últimos seis meses, si se lleva a cabo el proyecto, estos materiales se verían reducidos drásticamente y algunos anulados definitivamente, se puede inferir que el papel es uno de los insumos más utilizados en la actualidad y las empresas luchan por reducir su uso, no sólo por su costo asociado, sino que también por el impacto negativo en el medio ambiente, el cual se ve cada día más deteriorado con los altos consumos de papel en las organizaciones.

El gráfico N° 1 corresponde a los materiales comprados por toda la red de sucursales pertenecientes a la región oriente, estas sucursales se detallan a continuación en la Tabla N°2:

SOLO USO ACADÉMICO

Tabla N°2 Sucursales BancoEstado región Oriente

SUCURSALES	
1	ORREGO LUCO
2	LA REINA - LARRAIN
3	LA REINA-BILBAO VESPUCIO
4	LAS CONDES/GILBERTO FUENZALIDA
5	MACUL CAMINO AGRICOLA
6	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR
7	SANTIAGO - SANTA LUCIA
8	SANTIAGO AHUMADA
9	SANTIAGO AVDA.C.COLON
10	SANTIAGO LYON
11	SANTIAGO MACUL
12	SANTIAGO MANQUEHUE
13	SANTIAGO ROTONDA GRECIA
14	SANTIAGO SAN DAMIAN
15	SANTIAGO VIC.MACKENNA
16	SANTIAGO VITACURA
17	STGO . IRARRAZABAL
18	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI
19	STGO LA REINA
20	STGO. AVDA APOQUINDO
21	STGO. PROVIDENCIA
22	STGO. SAN FCO. BORJA
23	VITACURA PUEBLO DEL INGLES
24	SANTIAGO TOBALABA
25	MONEDA
26	SAN LUIS DE MACUL
27	STGO. PLAZA EGANA
28	STGO PUENTE NUBLE
29	SANTIAGO NUNOA
30	SANTIAGO PENALOLEN
31	ASISTENCIA PUBLICA
32	LO BARNECHEA

Fuente: Listado Red de sucursales, proporcionado
Por Sub. Gerencia Metropolitana Oriente.

13.2 Gastos asociados al nuevo aplicativo:

La empresa Ironmountain entregó datos aproximados de un presupuesto a considerar:

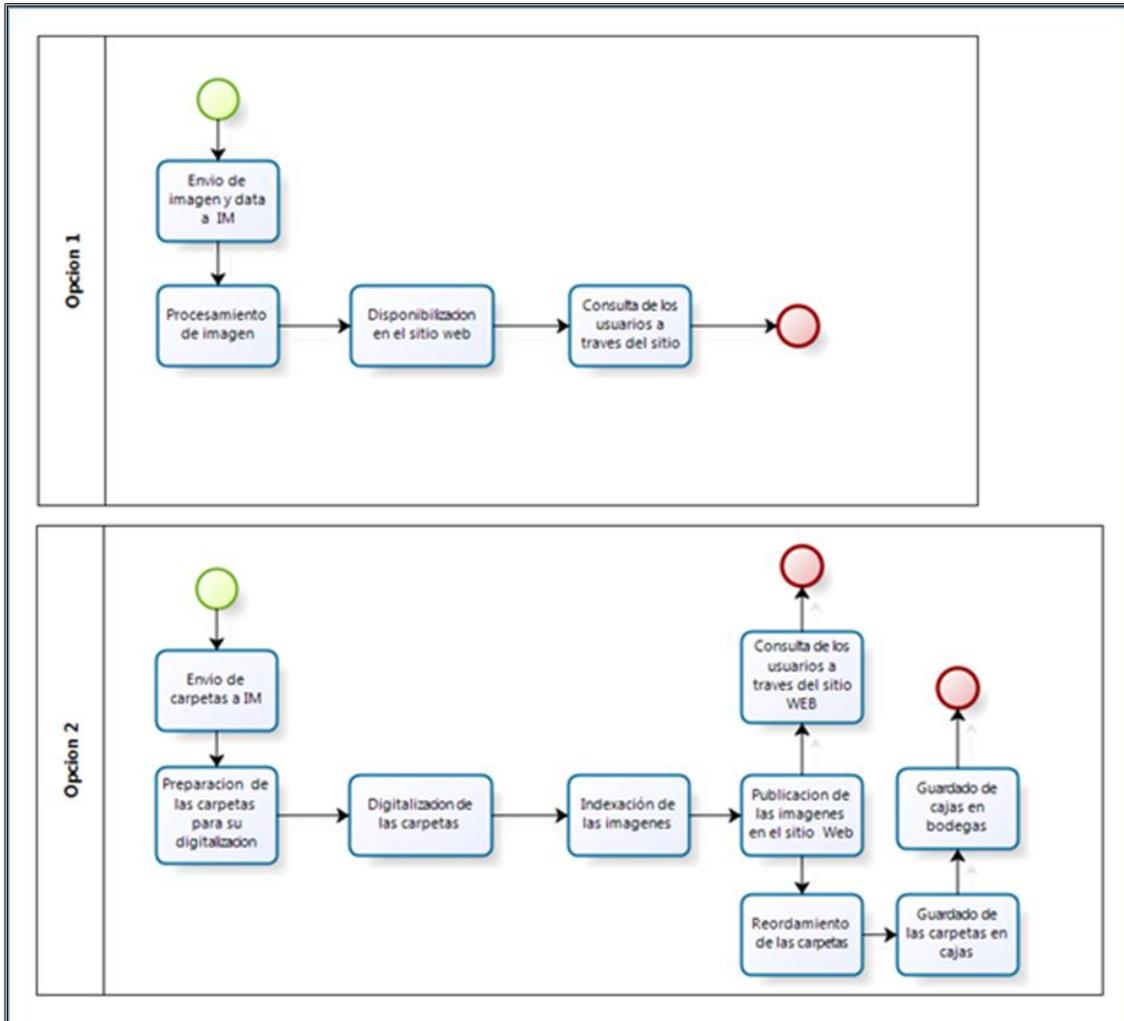
Este considera dos opciones en la Figura N°5, de las cuales la opción N°1 fue la planteada en un inicio por este proyecto.

La empresa establece 3 valores en el presupuesto:

- ✓ Puesta en marcha Región Metropolitana Oriente (implementación y diseño): 40 UF + IVA (valor aproximado). Este costo es pagado solamente una vez al inicio del proyecto para cubrir la red de sucursales pertenecientes a la región oriente.
- ✓ Mantención Semestral: Esta información sería proporcionada por la empresa externa, la cual no entregó, por lo que se estimó un valor aproximado de 2 UF + IVA semestral por sucursal. La mantención se determina semestral. Este costo posiblemente se asuma con el pasar de los años, ya que al partir desde cero con un nuevo sistema, este no requerirá de mantenimiento, si no, hasta que las carpetas comiencen a quedar obsoletas. (por normativa se establece un periodo de 6 años)
- ✓ Hosting, valor por GB utilizado: 0,58 UF+ IVA por GB (cada GB contiene aprox. 25 mil imágenes) según la encuesta detallada más adelante es posible que solo con un GB pueda mantenerse por

bastante tiempo casi la región completa, determinada por la cantidad de carpetas fabricadas por la red de sucursales.

Figura N°5 Flujoograma del proceso nuevo según empresa Ironmountain.



Fuente: Imagen proporcionada por Ironmountain.

13.3 Comparación de costos:

Para lograr una comparación de costos entre ambos procesos fue necesario calcular los antecedentes en una medida común, mensual promedio por la región metropolitana oriente, la tabla¹² que se presenta a continuación proporciona un dato relevante para conocer cuál es el costo aproximado mensual en toda la región por concepto de archivo físico:

Tabla N° 3

COSTOS ACTUALES DE MATERIALES REGION ORIENTE (32 SUCURSALES)	VALOR
PROMEDIO SEMESTRE	\$ 16.816.547,00
PROMEDIO MENSUAL	\$ 2.802.757,83

Luego se determinó el promedio mensual del nuevo aplicativo con el costo asociado a la puesta en marcha y el costo mensual luego de absorber la puesta en marcha del proyecto. Además se incorpora el gasto actual que se consideraría en uso de papel, luego de la reducción según los objetivos planteados de un 90%.¹³

¹² Información extraída de la tabla N° 1 , pág. 42.

¹³ Valor UF referencial al 30 de Noviembre de 2011

Tabla N° 4

COSTO PROMEDIO POR REGION ORIENTE PROPUESTO (32 SUCURSALES)	VALOR
PUESTA EN MARCHA REGION 40 UF + IVA	\$ 1.057.148,40
PROMEDIO MENSUAL MANTENCION	\$ 281.906,24
HOSTING 0.58 UF +IVA (POR GB 25.000 IMÁGENES)	\$ 15.328,65
USO DE PAPEL ACTUAL PROMEDIO MENSUAL	\$ 262.050,40
COSTO PRIMER MES APLICATIVO	\$ 1.616.433,69
COSTO EN ADELANTE SIN LA PUESTA EN MARCHA	\$ 559.285,29

A continuación se detalla solo el costo en el uso de papel, con el cual se logró determinar, según los objetivos planteados, la reducción del 90% de uso, dato que se incorpora en la tabla anterior, costo actual \$2.620.504 el nuevo costo por este material \$262.050,40.

Tabla N° 5

DESGLOSE USO DE PAPEL PROMEDIO REGION	VALOR
PAPEL CARTA XEROX	\$ 15.195.848,00
OFICIO XEROX	\$ 527.176,00
TOTAL	\$ 15.723.024,00
MENSUAL PROMEDIO REGION	\$ 2.620.504,00

Para finalizar es posible notar una gran diferencia entre el costo actual y el costo futuro, a esto fácilmente se podría añadir las horas hombre utilizadas en el sistema actual, tal como lo detalla en promedio la encuesta realizada más adelante en la investigación, son aproximadamente 2 horas a la semana, traducidas en 10 horas al mes que al multiplicarlas por los 97 ejecutivos de la región nos entrega 970 horas hombre al mes, solo hablando en términos numéricos ya que los costos operativos que no podemos cuantificar son muchos más.

PROMEDIO MENSUAL COSTO ACTUAL	PROMEDIO MENSUAL COSTO PROPUESTO
\$ 2.802.757,83	\$ 559.285,29

14. Desarrollo de la investigación cualitativa.

14.1 Marco legal en Chile

La legislación sobre tecnología informática aplicable a Los archivos y documentos electrónicos:

De acuerdo con la legislación de cada país, podría entenderse que no hay ningún obstáculo jurídico para optar por la gestión documental solo por medios electrónicos prescindiéndose del soporte de papel, así lo sostiene José María Prieto Sánchez cuando dice: ¹⁴*“La Administración tiene regulación suficiente como para que el documento electrónico sustituya al documento de papel, tanto desde el punto de vista de la tramitación de los expedientes, como desde su utilización como medio de comunicación entre administraciones entre sí o en su relación con el ciudadano.”*

Al menos en lo que a Latinoamérica concierne todavía existe una gran distancia entre lo que confirmamos en las administraciones públicas, donde los documentos en soporte de papel se incrementan en la mayoría de las organizaciones gubernamentales, y lo que podría ser la gestión documental electrónica prescindiéndose totalmente de los papeles, por cuanto éstos coexisten con la gestión de documentos electrónicos como sucede también en la mayoría de países desarrollados, en tanto los

¹⁴ PRIETO SÁNCHEZ, José María, El documento electrónico en la Administración Pública, [On line]

sistemas híbridos están más cerca de la realidad, sin perjuicio de ir avanzando en el uso de los documentos electrónicos.

El mismo autor afirma: *“Durante la década de los noventa se han generado las condiciones necesarias para que se pueda generalizar el uso de intercambio, y almacenamiento de datos de forma electrónica, durante la siguiente década podremos ser testigos de la desaparición del papel como medio de soporte de información”*.

La mayoría de países en todo el mundo cuentan con el marco regulatorio necesario; cada vez surgen innovaciones informáticas que van resolviendo los obstáculos detectados para mejorar los accesos, la seguridad en el acceso a la información, etc.; sin embargo, aun la confianza absoluta en los sistemas informáticos respecto de la autenticidad y la conservación prolongada de los documentos electrónicos siguen siendo temas polémicos además de riesgosos para la gestión documental.

No obstante, el impedimento de poder firmar los documentos electrónicos impulsó, más adelante, a lograr las leyes que regulan la aplicación de la firma digital, donde actualmente parece haberse detenido el aspecto normativo. A partir de toda la legislación sobre el tema, los funcionarios públicos han tomado decisiones importantes para la modernización de los estados con el apoyo de los medios informáticos, y algunos organismos responsables de la política archivística, sea de nivel nacional, estadual o local, han asumido la aplicación técnico-archivística de la gestión documental tratando de integrar la archivística y la

informática, pero tanto los unos como los otros se han visto en la imperiosa necesidad de abordar el tema desde el punto de vista legal porque es en ese marco en el que la gestión administrativa se desenvuelve.

Principales normas vigentes sobre documentos electrónicos y uso de la tecnología en la gestión pública:

La ley 19.799 de 26 de marzo del 2002, legisló sobre los documentos electrónicos, la firma electrónica y los servicios de certificación de dicha firma. Ésta regula los documentos electrónicos y sus efectos legales, la utilización en ellos de la firma electrónica, la prestación de servicios de certificación de estas firmas y el procedimiento de acreditación al que podrán sujetarse los prestadores del servicio de certificación, con el objeto de garantizar la seguridad en su uso. Esta ley es posterior a la ley 19.052 de 14 de abril de 1991 que consagró explícitamente el carácter de instrumento público de los certificados que el Servicio del Registro Civil e identificación expide mecanizadamente, a través del procesamiento electrónico de datos, sin intervención del hombre y sin firma manuscrita.

En el artículo 3° de la ley 19.799, a la que nos referiremos en adelante, se establece la validez de los actos y contratos otorgados o celebrados por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, suscritos por medio de firma electrónica, éstos serán válidos de la misma manera y producirán los mismos efectos que los celebrados por escrito y en soporte de papel.

Para los documentos electrónicos que tengan la calidad de instrumento público, se requiere la suscripción mediante firma electrónica avanzada que es aquella certificada por un prestador acreditado, creada usando medios que el titular mantiene bajo su exclusivo control, de manera que se vincule únicamente al mismo y a los datos a los que se refiere; permite la detección posterior de cualquier modificación, verificando la identidad del titular e impidiendo que desconozca la integridad del documento y su autoría. Estos documentos pueden presentarse en juicio y, en el evento de que sean usados como medio de prueba, los documentos públicos harán fe plena de acuerdo con las reglas generales.

En lo que se refiere al uso de firmas electrónicas por las organizaciones del Estado excepto las empresas públicas creadas por ley, las que se registrarán por las normas previstas para la emisión de documentos y firmas electrónicas por particulares, la ley chilena establece que podrán ejecutar o realizar actos, celebrar contratos y expedir cualquier documento dentro de su ámbito de competencia, suscribiéndolos por medio de firma electrónica. Se exceptúan las actuaciones en las que la ley exija una solemnidad que no sea susceptible de cumplirse mediante documento electrónico, o requiera la concurrencia personal de la autoridad o funcionario que deba intervenir en ellas. Lo preceptuado lleva implícita la calidad de fe pública indubitable que deben observarse en determinados actos que los funcionarios cumplen en el ejercicio de sus funciones.

Tal como se aprecia, a la informática ofrece muchas ventajas y variadas soluciones, pero, hay que actuar con prudencia cuando de proteger ciertos actos jurídicos y de gobierno se trata.

Según la ley en cuestión, los actos, contratos y documentos de los órganos del Estado, formalizados mediante firma electrónica serán válidos de la misma manera y producirán los mismos efectos que los expedidos por escrito y en soporte de papel. Se exige el uso de firma avanzada para que los documentos tengan la calidad de instrumento público o surtan los efectos propios de éste.

El artículo 8° legisla sobre la relación de los administrados con los órganos del Estado, quienes podrán vincularse a través de técnicas y medios electrónicos con firma electrónica, ajustándose al procedimiento descrito por la ley, siempre que las técnicas y medios sean compatibles con los que utilicen dichos órganos.

En Chile se ha puesto empeño en mejorar la eficiencia gubernamental y la transparencia. El acceso a la tecnología se realiza a través de los llamados info centros y otros medios de bajo costo, ha logrado una buena infraestructura tecnológica debido a un sector competitivo de telecomunicaciones, la capacidad tecnológica de la administración pública está encargada al Ministerio Secretaría General de la Presidencia, éste coordina las políticas, planes, programas y proyectos de gobierno electrónico. El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) tiene a su cargo la generación de un Estado de servicio a

los ciudadanos. Asimismo, los proyectos para el desarrollo del Gobierno Electrónico incluyen diversos servicios públicos, como: portal de compras, ventanilla única del ciudadano consumidor; otros, como los dirigidos a un sector particular de la ciudadanía (factura electrónica, sistema de identificación personal); además de potenciar transversalmente el desarrollo del GE de la administración del Estado mediante el uso del documento y firma digital, creación de plataformas de servicios comunes y estándares que favorezcan la articulación, el intercambio de experiencias y la entrega de información. Recientemente el Archivo Nacional - Santiago, 8 de noviembre de 2006 – ha iniciado un interesante trabajo teniendo en cuenta la necesidad de contar con un sistema que garantice la conservación de los documentos electrónicos emitidos por los organismos del Estado, con lo que se está impulsando un proyecto inédito en el país para dar forma a un Portal de Archivos Interministeriales.

El informe estudiado, hace alusión en el caso de nuestro país solo a la legislación normativa de la firma digital, al igual que muchos otros países de Latinoamérica, dejando de lado la archivística y su proceso de gestión documental.

La legislación sobre tecnología informática en los países latinoamericanos son más o menos similares en sus aspectos generales, en todos los casos es relevante destacar que incluye su aplicación en la administración pública, de manera que legalmente cualquier programa de gestión de documentos electrónicos en estos países goza del respaldo jurídico que incide principalmente en el servicio de este tipo de documentos y en la validez de todas las actuaciones administrativas

realizadas por las administraciones públicas de los Estados en alusión en medios informáticos.

Uno de los primeros problemas que se detecta en la emisión de la legislación, **es la falta de mención específica de algunas consideraciones técnico-archivísticas**. Solo en el caso de Costa Rica, constituye una excepción como se desprende de la Ley 8.454, es relevante destacar su protagonismo en esta función ya que antes de la aprobación de la ley sobre la materia, la Junta Administrativa del Archivo Nacional de Costa Rica expidió una “Directriz de regulaciones técnicas generales para la administración de documentos electrónicos, aplicables al Sistema Nacional de Archivos de Costa Rica”. Ésta es importante porque parte de la primera organización archivística del país, marcando una posición técnico-archivística que busca enlazar la aplicación de la tecnología informática con la gestión documental electrónica.

La participación de los organismos que dirigen la política archivística, en la mayoría de los países ha sido nula o escasa, siendo fundamental para la protección de los documentos más valiosos producidos por la administración pública.

Una de las características comunes que encontramos es la exigencia de la autenticidad de los documentos electrónicos, - que aparece en todas las legislaciones del mundo sobre la materia, al respecto Fernando

Ruiz refiere que para Carnelutti, ¹⁵*“la autenticidad es la correspondencia entre autor aparente y el autor real del documento.”*

En los documentos electrónicos esto depende de los niveles de estandarización de los sistemas informáticos emisores. La autenticidad e inalterabilidad del documento, entonces dependerá de la seguridad con que se rodee el proceso de elaboración y emisión del mismo.

Es importante destacar que en Chile el Gobierno describe la participación en el uso de las TICs el Rol del sector privado, ¹⁶*“se debe procurar la participación del sector privado en la implementación de TICs en la medida que sea conveniente técnica y económicamente. Para ello, la idea es llevar a cabo procesos competitivos, pero la propiedad y uso de la información estará siempre reservado al Estado y al ciudadano al cual pertenece. Esta orientación será extensiva a la formación y capacitación de funcionarios públicos y ciudadanos.”*

¹⁵ RUIZ, Fernando, El documento electrónico frente al Derecho, p. 62

¹⁶ Gobierno Electrónico, www.gobiernodeChile.cl

14.2 Normativa BancoEstado¹⁷

Conservación y eliminación de archivos¹⁸

En el Diario Oficial N° 35.907 del 4.11.1997, se publicó la Ley N° 19.528, que introdujo modificaciones a la Ley General de Bancos, entre estas al ex artículo 19, actual 155, donde se dispone que las instituciones sometidas a la fiscalización de la SBIF, deben conservar durante seis (6) años sus libros, formularios correspondencia, documentos y papeletas. Dicho plazo se contará desde la fecha del último asiento operado en ellos o desde la fecha en que se hayan extendido, según sea el caso.

Acerca de esta materia y considerando la citada disposición legal, nuestra Empresa ha dispuesto lo siguiente:

Archivos Permanentes

Las gerencias deberán conservar en original:

- ✓ Los libros de actas de sesiones del Directorio o Comités Resolutivos (sólo para la Secretaría General del Banco);
- ✓ Los antecedentes necesarios para certificar el tiempo servido y la renta percibida por los trabajadores ; y

¹⁷ Extraído de Sistema Único de Normas (SUN) 22 de diciembre de 2011.

¹⁸ C.C. 8.759, del 28.10.1998; C.C. 9.018, del 29.7.1999; Informativo N° 1.536, 23.3.2007

- ✓ La documentación de operaciones y/o expedientes relacionados con litigios pendientes, mientras dure el juicio.

Las sucursales conservarán:

- ✓ Los Libros Matrícula de Cuentas Corrientes y Ahorro; Registro y Solicitudes de Apertura de Cuentas Corrientes vigentes Unipersonal y Bipersonal; Solicitudes de Apertura de Tarjeta de Crédito Visa y el Contrato de Afiliación al sistema, mientras se encuentre vigente.
- ✓ Los Registros, Libros, Archivos, Expedientes y/o Documentación de operaciones que tengan relación directa o indirecta con asuntos o litigios pendientes, mientras dure el juicio.
- ✓ Registros Cuentas de Ahorro para la Vivienda (ex CORVI).

Archivos Hasta Cuatro (4) Años

De acuerdo a las instrucciones contenidas en el capítulo 1-10 de la Recopilación de Normas de la SBIF, se podrán eliminar, sin necesidad de micrograbar o microcopiar previamente, toda aquella documentación de cuatro (4) o más años de antigüedad que corresponda a:

- ✓ Solicitudes relacionadas con emisión o entrega de documentos.
- ✓ Copias de estados de cuenta.
- ✓ Copias de traspasos contables.
- ✓ Libros o estados de cuenta subsidiarios o auxiliares.

Lo anterior, siempre que no se refieran a operaciones, negocios o asuntos que se encuentren vigentes o pendientes o, en el caso de libros o estados, que contengan operaciones en esa situación.

Archivos con más de Seis (6) Años

Considerando la nueva disposición legal, se ha resuelto instruir que en lo sucesivo se eliminen los siguientes archivos con más de seis (6) años de antigüedad:

- ✓ Registros de Cuentas Corrientes.
- ✓ Registros de Ahorro.
- ✓ Registros de Vales a la Vista.
- ✓ Legajos de comprobantes diarios.
- ✓ Libretas de Ahorro canceladas.
- ✓ Solicitudes de cuentas corrientes canceladas.

Libros no especificados en el detalle anterior, como: subsidiarios de cobranzas y auxiliares varios, nóminas de cargo, estados, notas, planillas, copias de balances, archivos de cobranza y correspondencia en general.

Traslado y Eliminación de Archivos

Este proceso se llevará a cabo durante el transcurso del segundo semestre de cada año, sin que sea necesario recibir instrucciones de la Gerencia de Apoyo Logístico.

Los Departamentos y/o Secciones dependientes de Gerencias y Subgerencias, como asimismo, las Sucursales de la Región Metropolitana y de la V Región, cuando sus legajos hayan cumplido cuatro y/o seis años o más de antigüedad, o antes si estos han excedido su capacidad de almacenaje, podrán solicitar por escrito el retiro de dicha documentación a la Gerencia de Apoyo Logístico, indicando por separado el material de "archivo" y el que deberá ser "eliminado".

Para tal efecto, las Unidades precitadas formarán una Comisión integrada por lo menos por un Jefe y dos funcionarios, la cual será responsable de extender un Acta en original y tres copias, registrando el detalle de los libros y legajos que se trasladarán para su almacenaje o eliminación, tanto al Archivo General de Avda. Matta para las Sucursales de la Región Metropolitana, como al Archivo General Anexo Brasil de Valparaíso Prat para las Sucursales de la V Región, quedando:

- ✓ Original en poder de la dependencia que despacha dicho material.
- ✓ Primera copia a la Gerencia de Apoyo Logístico.
- ✓ Segunda copia a la Subgerencia Regional o Área respectiva.
- ✓ Tercera copia junto al material que se envía.

El resto de las Sucursales procederán a eliminar los archivos que cumplan las pautas de plazo conforme a los sistemas operativos antes señalados, en la respectiva localidad.

Consultas

A objeto de adoptar todas las medidas del caso destinadas a dar un óptimo y estricto cumplimiento a las presentes normas, las dependencias podrán efectuar las consultas del caso a la sección Administración de Archivos de la Gerencia de Apoyo Logístico.

15. La Encuesta¹⁹

Se realizó durante la semana del 03 al 07 de octubre de 2011 una encuesta en línea a través de Google Docs a los funcionarios de la Región Oriente, el objetivo principal es conocer su apreciación sobre el proceso actual y determinar estadísticamente el tiempo que emplean en realizar la actividad de archivar, además se incluye una pregunta fundamental: Qué es lo que ellos utilizarían para mejorar el sistema actual. Nos acerca bastante a la idea del proyecto planteado. Esta información es primordial ya que son ellos quienes realizan la función de archivo y son los principales actores de este proyecto.

En la muestra se presentan 32 sucursales que pertenecen a la Región Metropolitana Oriente, son parte de esta región 95 ejecutivos de negocios, de los cuales 32 respondieron a una encuesta en línea para estimar estadísticamente mediante esta muestra, el tiempo utilizado para llevar a cabo el actual sistema de archivo.

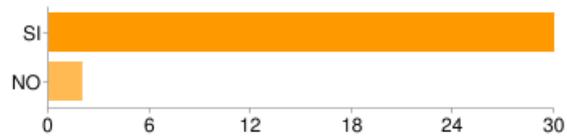
¹⁹ Encuesta que se realizó durante la semana del 03 al 07 de octubre de 2011, en línea a través de Google Docs. Véase formato y datos en anexo N°1

Participantes:

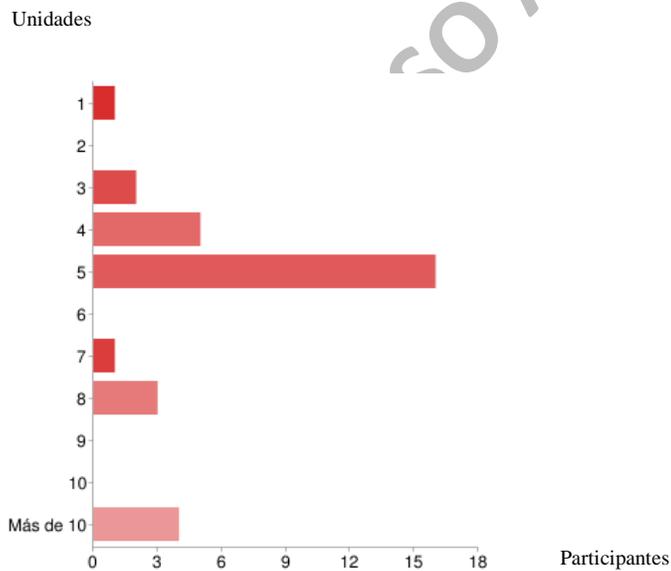
SUCURSAL	ENCUESTADOS	PARTICIPACION
PROVIDENCIA HOSP SALVADOR	1	3%
LA REINA BILBAO	2	6%
MACUL CAMINO AGRÍCOLA	0	0%
STGO. SANTA LUCIA	2	6%
LA REINA LARRAIN	1	3%
SAN LUIS DE MACUL	0	0%
LAS CONDES GILBERTO FUENZALIDA	1	3%
JOSE P. ALESSANDRI	0	0%
VITACURA PUEBLO DEL INGLES	1	3%
LYON	1	3%
ROTONDA GRECIA	0	0%
ASISTENCIA PUBLICA	0	0%
IRARRAZABAL	1	3%
AHUMADA	0	0%
AV. APOQUINDO	2	6%
SAN FCO. DE BORJA	1	3%
AV. C. COLON	2	6%
MONEDA	0	0%
SAN DAMIAN	1	3%
VITACURA	0	0%
LO BARNECHEA	1	3%
TOBALABA	1	3%
MANQUEHUE	1	3%
NUNOA	3	9%
MACUL	3	9%
PLAZA EGANA	1	3%
LA REINA	0	0%
PROVIDENCIA	2	6%
PENALOEN	3	9%
PUENTE NUBLE	0	0%
VICUNA MACKENA	0	0%
SANTIAGO ORREGO LUCO	1	3%
TOTALES	32	96%

15.1 Resultado de la encuesta:

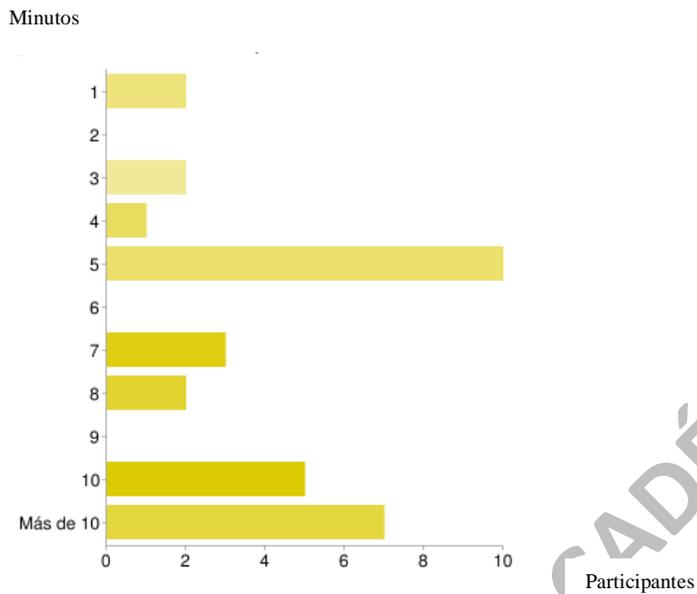
1. ¿Creas o completas las carpetas de tus clientes, luego de vender algún producto?



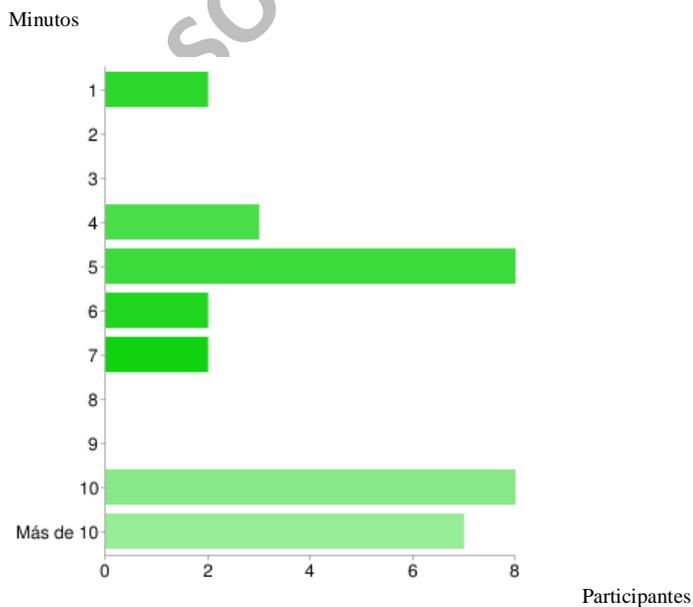
2. ¿Cuántas carpetas haces o completas para archivar durante la semana?



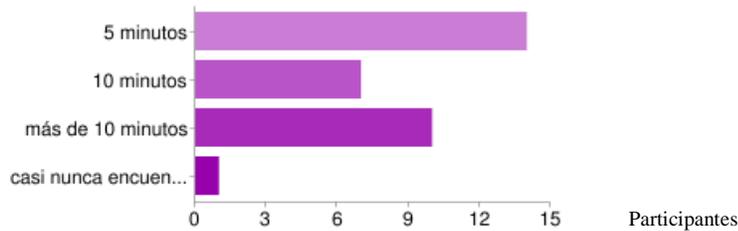
3. ¿Cuánto tiempo estimas que utilizas solo en sacar fotocopias a los Documentos originales?



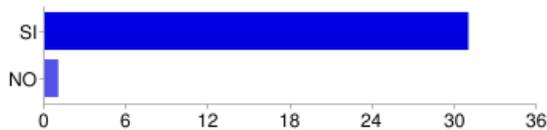
4. ¿Cuánto tiempo empleas en armar una carpeta nueva o adjuntar antecedentes nuevos de tu cliente a la carpeta física?



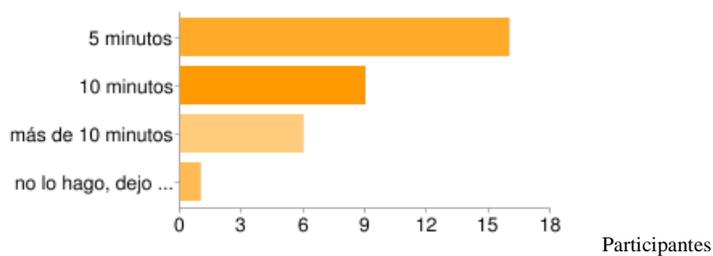
5. Cuando necesitas la carpeta de tu cliente, ¿cuánto demoras en encontrarla en los cardex?



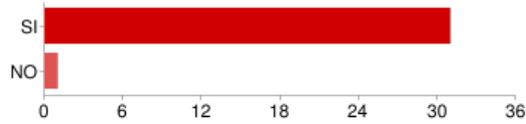
6. ¿Te ha sucedido alguna vez que duplicas una carpeta del cliente sin percartarte inmediatamente?



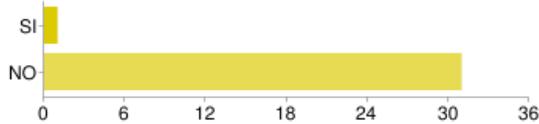
7. Cuando te das cuenta de que duplicaste la carpeta, ¿cuánto tiempo empleas en desarmarlas y volver a crear una carpeta única?



8. ¿Sientes que pierdes tiempo valioso cuando haces las carpetas de tus clientes, que podrías utilizarlo en otras actividades más productivas?



9. ¿Sientes que el sistema de archivo actual es efectivo?



SOLO USO AC. DÈMICO

Qué mejora sugieres para el sistema actual de archivo:

SUCURSAL	MEJORA
PROVIDENCIA HOSP SALVADOR	sin respuesta
LAS CONDES GILBERTO FUENZALIDA	Yo haría un archivo en base a CD con el respaldo de imágenes por abecedario, ahorra la fotocopia y el espacio físico
NUNOA	archivo centralizado
PLAZA EGANA	que sea digitalizado, considerando que cuando se cursa un producto este se escanea
PROVIDENCIA	deberían quedar los antecedentes mas importantes en sistema, sobretodo lo que exige contraloría al momento de solicitar las carpetas para su revisión
LA REINA BILBAO	que se centralizara todo en un área especial codificada, de manera de obtenerla fácilmente cuando se necesite y en corto tiempo
TOBALABA	colegas ayudando
MACUL	ir guardando las carpetas mas antiguas en custodia, ya que en sucursal no hay mas espacio y esto entorpece buscar o duplicar carpetas, el tema operacional quita tiempo en estar gestionando, podría tener ponderador ya que no es tema menor.
LYON	sistema digitalizado de documentos, el cual permite tener acceso inmediato a los documentos de los clientes de manera mas rápida y eficiente evitando posibles perdidas de documentos físicos y además de controlar mas rápido los antecedentes de un cliente que pide distintos productos en diferentes oficinas, ayudando a tener una carpeta única existente en el banco y no varias en distintas oficinas, conociendo como ejecutivos un mejor historial de comportamientos, rentas, datos laborales y comerciales.
NUNOA	tener un archivo centralizado
PROVIDENCIA	los antecedentes deberían estar en el sistema. archivos virtuales
MANQUEHUE	digitalización
LA REINA BILBAO	mas cardex
MACUL	carpetas virtuales
AV. C. COLON	creo que es muy difícil tener otro sistema de archivo, ya que con el que tenemos perdemos tiempo, pero también es cierto que tenemos a mano toda la información del cliente, lo otro sería escanear toda la información del cliente en archivos con respaldo, pero creo que eso ocuparía más tiempo.
IRARRAZABAL	digitalizar archivos
MACUL	carpetas digitales al momento de escanear.
AV. APOQUINDO	que sea por sistema
STGO. SANTA LUCIA	custodia nacional debiera tener los originales físicamente y digitalizados, los cuales debieran poder ser obtenidos a través de sistema, y no tener nada de copias en las oficinas.
STGO. SANTA LUCIA	una vez escaneado el crédito, quede un archivo digital que te permita ingresar para ver la documentación sin tener que sacar fotocopias ni armar carpetas físicas. definir exactamente la documentación necesaria para una auditoria y todo en forma digital.
SANTIAGO ORREGO LUCO	usar las imágenes digitalizadas que se ocupan para el curse de los productos
VITACURA PUEBLO DEL INGLES	mas espacio para guardar carpetas, no hay espacio para mas cardex en mi oficina
SAN FCO. DE BORJA	sin respuesta
AV. APOQUINDO	sin respuesta
LA REINA LARRAIN	que sea todo virtual
NUNOA	tener asistentes comerciales que nos apoyen en estas situaciones.
SAN DAMIAN	buscar la posibilidad crear archivos digitales
PENALOEN	mas muebles para guardar carpetas
LO BARNECHEA	digitalizar el sistema de archivo
AV. C. COLON	digitalización de documentos
PENALOEN	orden y uniformidad en confección carpetas, cardex
PENALOEN	custodia expost

15.2 Análisis de la encuesta:

De los datos recogidos por la encuesta online, podemos apreciar que de un universo de 97 ejecutivos en toda la región oriente, 32 de ellos responde a la encuesta entregada en línea con el apoyo del Sub Gerente regional Sr. Franklin Vildosola S.

De un 100% de los encuestados, el 93,75% de ellos realizan la gestión de archivos en sus sucursales, haciendo en promedio 5.56 carpetas durante la semana de trabajo y en promedio por cada carpeta a realizar demoran solo en sacar fotocopias a los documentos originales 12 minutos por cada una, por lo que al sacar cuentas, pierden por lo menos en promedio una hora de trabajo a la semana sólo en sacar fotocopias para esas carpetas. Luego, en armarlas, demoran en promedio 7.4 minutos por carpeta que al multiplicarlas por la cantidad de carpetas promedio de la semana es aproximadamente 30 minutos.

Por otro lado, en la actividad de buscar la carpeta original, en promedio demoran alrededor de 7 minutos, lo que se traduce también en 30 minutos más a la semana. Al multiplicarlas por el promedio de carpetas a fabricar durante la semana, sin mencionar las veces que duplican una carpeta, se estima una pérdida de tiempo en rearmarlas entre 5 y 10 minutos más por carpeta.

Dados estos datos, es posible apreciar que el ejecutivo pierde aproximadamente alrededor de 2 horas a la semana en desarrollar la actividad de archivar, actualmente podrían utilizar ese tiempo en hacer llamados telefónicos, por ejemplo.

En Resumen, la mayoría de los ejecutivos está de acuerdo en que el sistema actual de archivos no es compatible con su trabajo actual, que ocupa demasiado tiempo, el cual podría ser destinado a la gestión de venta.

Por otro lado, coinciden es su mayoría que lo ideal sería tener un sistema de archivo digital para un manejo adecuado, eficiente y rápido de la documentación de nuestros clientes.

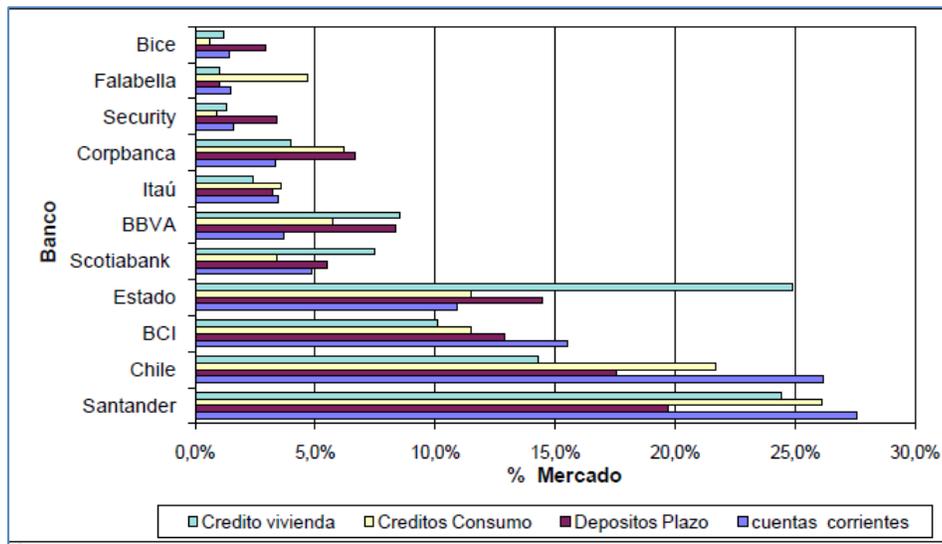
SOLO USO ACADÉMICO

16. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron para saber qué hace la competencia en el proceso de gestión documental en la actualidad. Se entrevistaron a ejecutivos bancarios que realicen cargos similares a los ejecutivos de negocios de BancoEstado, idealmente los más cercanos en similitud, tal como lo muestra la gráfica se encuentran dentro del círculo de los competidores de BancoEstado:

Grafico N°2

Participación de Mercado



La Entrevista realizada a un Ejecutivo Bancario segmento personas del Banco Santander, Cristian Brito, entregó a este proyecto información relevante a lo que hace en la actualidad un banco similar en el mercado.

Él nos indica que realizan en la actualidad exactamente el mismo proceso que BancoEstado en relación a la gestión documental y que además tienen los mismos problemas relacionados, por ejemplo, a la dificultad de encontrar las carpetas de los clientes.

Por otro lado se realizó la misma entrevista al Sr. Patricio Moreno ejecutivo de evaluación Multiproducto del Banco de Chile para poder determinar si existe alguna diferencia en el proceso realizado por los ejecutivos de BancoEstado, en relación a lo estudiado, la cual no arrojó ningún dato relevante y diferenciador al trabajo actualmente realizado.

Se ejecutó también una entrevista a un Auditor del área de Contraloría de BancoEstado, Sr. Miguel Ángel Sanhueza, para que nos entregara su punto de vista en relación al área de contraloría, ya que históricamente los proyectos para ser implementados requerían de la aprobación del área. El auditor informó que en la actualidad son muy pocos los proyectos que son necesarios aprobar y que no existe prohibición alguna en la normativa para que los auditores realicen sus trabajos en sucursales con archivos digitales, que solo se solicitaba que la información de respaldo estuviese a lo menos 6 años como respaldo.

Como opinión personal, menciona que la idea le parece bastante buena ya que ayudaría a mejorar la gestión de auditoría en sucursales, agilizando el proceso, además considera que ya es hora de que el banco actualice su forma de trabajar en una era absolutamente digital.

17. Implementación del sistema

Para la implementación de este sistema, la organización cuenta con el apoyo integral de la empresa Ironmountain, quienes facilitaron a esta investigación su presupuesto y como se llevaría a cabo en las sucursales según sus estructuras de cobros y forma de operar en el área de PI.

Cabe destacar la relevancia en este aplicativo de contar con el apoyo de la Gerencia de Proyectos para coordinar la capacitación al personal involucrado y la inducción motivacional para que se desarrolle de forma correcta dentro de la organización, es de saber común, la resistencia de las personas a los cambios, por ello es de suma importancia su adecuada implementación a nivel técnico y del personal.

Por otro lado, el proceso de ingreso de este tipo de iniciativas en BancoEstado debe llevarse a cabo mediante los requerimientos del área, información que se detalla a continuación y además se hace necesario conocer la legislación vigente de Chile en relación al tema planteado a desarrollar.

17.1 Sistema de ingreso de iniciativas en BancoEstado

Para implementar un proyecto como este en BancoEstado es necesario contar con el apoyo de la Gerencia de proyectos en la cual los responsables del proceso son actualmente el Sr. Oscar González Narbona Gerente de Planificación Y Control de Gestión y el Sr. Pablo Uribe Tapia Gerente De Control de Gestión Y Proyectos.

La figura de Integradores de la Demanda aparece en el Ciclo de Demanda de Función Desarrollo y son los responsables de recopilar, canalizar y gestionar los requerimientos o iniciativas de los clientes, así como de operar el proceso de priorización del cliente.

Actualmente, existen dos Integradores de Demanda:

- ✓ María Dolores Peralta (Comercial).
- ✓ Carlos Montecinos (No Comercial).

17.2 ¿Cómo agregar una nueva iniciativa a Ciclo Demanda?

- ✓ Debes ser designado por el Gerente de tu área para tal fin (Gerencia de apoyo logístico).
- ✓ Debes descargar y completar el documento "Solicitud Única de Requerimiento" (SUR)²⁰.
- ✓ Debes adjuntar la SUR en el ADR y enviarlo por correo a gdemanda@bancoestado.cl

SOLO USO ACADÉMICO

²⁰ véase formato en anexo N°3 , N°4 y N°5

18. Conclusiones de la investigación

De acuerdo a la investigación planteada y a su desarrollo, es posible inferir que el proceso actual que BancoEstado utiliza para su gestión documental en archivo físico de carpetas de clientes, se encuentra muy lejos de ser un proceso eficiente, es más, facilita la pérdida de documentación, la duplicidad de carpetas y el uso de horas hombre destinados al proceso por el cual no fueron contratados.

Por otro lado tomando en conocimiento los testimonios de los propios protagonistas, usuarios que realizan el archivo físico, es fácil percatarse de que en la actualidad no se encuentran conformes y tampoco perciben este proceso como parte de su labor diaria.

Cabe destacar que al recoger datos relevantes del mercado bancario, otras instituciones similares a BancoEstado, utilizan el mismo sistema y tienen, por lo tanto, los mismos problemas a la hora de llevar a cabo la función de archivo, esto podría presentar una importante ventaja competitiva frente a la banca en general.

Es importante el conocer también los antecedentes económicos en cuanto a costos asociados al el proceso actual y el planteado por esta investigación, la cual muestra grandes diferencias entre el proceso actual y el propuesto, sin mencionar tantas otras variables no cuantificables.

También es importante el adecuado manejo del factor humano que participará en la nueva aplicación, debiendo ser capacitado de forma correcta y además lograr motivar al personal a ser partícipe de una nueva era tecnológica tan necesaria, en esta investigación recalcamos la importancia del área de desarrollo de proyectos, su participación es fundamental.

Por otro lado tenemos la importante figura de contraloría quien juega un rol fundamental a la hora de realizar cambios en la estructura de la institución, su apoyo en este tipo de proyectos es absolutamente necesario, la presión normativa actual para garantizar la protección y privacidad de los datos exige a las empresas disponer de un archivo digital fiable en el que puedan almacenar de forma segura sus documentos electrónicos, cualquier tipo de información con valor legal y localizarlo con facilidad y rapidez cuando lo necesiten, incluso aunque hayan pasado años desde su última revisión.

Para este fin, los programas de gestión documental deben incluir funcionalidades esenciales como el escaneado, la generación de imágenes digitales asociadas a cada texto, el archivo y la recuperación de información y las capacidades para la gestión y distribución de archivos electrónicos. Además de garantizar el cumplimiento normativo, este tipo de sistema ayuda a las organizaciones a mejorar su productividad y eficiencia operativa y a reducir costos, incluyendo planes eficaces para la recuperación de los datos tras un desastre o caída del sistema.

En España, por ejemplo, el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos ha pasado de ser contemplado por las empresas como una obligación para evitar las duras sanciones impuestas a convertirse en un activo estratégico en sus políticas organizativas. La racionalización que la Ley Orgánica de Protección de Datos introduce en los flujos de información empresariales, evitando las duplicidades y los datos innecesarios que retrasan la actividad, ha permitido a las empresas ser más eficaces, reforzar sus políticas de seguridad y establecer un mejor control de acceso a la información.

Una de las ventajas más importantes es la reducción del riesgo asociado a la continuidad del negocio y la conformidad normativa. Esto se obtiene gracias a la captura y retención basada en reglas de todo tipo de contenidos, incluidos emails, lo que facilita la recuperación y producción de información tal como sea requerida para los procesos de auditoría.

Una de las preocupaciones generalizadas en las organizaciones es la reducción del espacio físico requerido para proteger sus activos de información, así como una rebaja de los gastos de personal asociados a su gestión y administración. El sistema de gestión documental planteado permite ahorrar tiempo y dinero incrementando al mismo tiempo la seguridad de la información. De esta forma, los documentos sólo se imprimirán cuando sea necesario.

La gestión del archivo, adjuntar más documentos y revisar serán procesos automáticos, esta facilidad de uso beneficiará tanto los ejecutivos de negocio como el personal de contraloría al momento de revisar. La Empresa ahorrará una considerable cantidad de metros cuadrados de oficina, al tiempo que disfrutará de la reducción del consumo de papel, del ahorro energético asociado al menor uso de impresoras y fotocopadoras y de la máxima eficiencia en el tratamiento de documentos.

En el actual entorno empresarial globalizado es absolutamente necesario que el sistema de archivo documental acepte cualquier formato electrónico conocido (no sólo los más habituales). Que permitan además compartir la información solo con el personal autorizado.

Que la información este accesible es tan importante como las herramientas de digitalización a utilizar, las cuales se encuentran disponibles en cada sucursal en el área de procesos internos. Estas herramientas son por ejemplo de búsqueda, recuperación y visualización. Es ventajoso, para facilitar la actividad diaria que el sistema incorpore estas condiciones.

Si se buscamos una mayor flexibilidad, BancoEstado deberá optar por un sistema de gestión que opere tanto sobre servidor como sobre una configuración de escritorio independiente para los ejecutivos de negocio, jefes de plataforma y agentes, que pueda ser desplegado sobre la Web. El archivo centralizado y una experiencia de usuario lo más familiar posible (basada, por ejemplo, en el sistema de archivo de carpetas actual, pero siendo éste digital) favorecerán también a mejorar la productividad.

En resumen, los beneficios de un sistema de gestión documental varían desde la construcción de un entorno común de contenidos para capturar y gestionar todo tipo de activos de información a la mejora del servicio al cliente y la eficiencia operacional (ya que permite resolver las solicitudes de los clientes con mayor rapidez gracias al acceso online a los documentos a los que se refieren los clientes).

Para cumplir con sus obligaciones legales, BancoEstado puede continuar almacenando físicamente los archivos originales en CPN, cumpliendo con la normativa legal de mantener a lo menos 6 años los documentos y por otro lado permanecerían las copias el mismo periodo de tiempo en su carpeta virtual correspondiente. Lo que cambiará será la forma de hacerlo: el sistema registrará la secuencia de imágenes donde ha sido colocado un archivo. De este modo, el responsable del archivo podrá localizarlo fácilmente y recuperarlo con su Rut asociado.

19. Bibliografía

Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4.

Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla. Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1997).

Marco metodológico, Rafael Bisquerra (2000).

www.bancoestado.cl información corporativa.

Arias, 1999; Gil, s/f; Hernández y otros, 2003.

Estudios exploratorios, Hernández, et. Al, 2003, p. 116.

Encuesta que se realizó durante la semana del 03 al 07 de octubre de 2011, en línea a través de Google Docs.

SUN, Sistema único de normas BancoEstado, Intranet.

PRIETO SÁNCHEZ, José María, El documento electrónico en la Administración Pública, [On line]

RUIZ, Fernando, El documento electrónico frente al Derecho, p. 62

C.C. 8.759, del 28.10.1998; C.C. 9.018, del 29.7.1999; Informativo N° 1.536, 23.3.2007

ANEXOS

SOLO USO ACADÉMICO

Anexo N° 1 Desarrollo encuesta en línea a funcionarios Región Oriente.

¿CREAS O COMPLETAS LAS CARPETAS DE TUS CLIENTES, LUEGO DE VENDER ALGUN PRODUCTO?	SELECCIONA TU SUCURSAL	¿CÚANTAS CARPETAS HACES O COMPLETAS PARA ARCHIVAR DURANTE LA SEMANA?	¿CÚANTO TIEMPO ESTIMAS QUE UTILIZAS SOLO EN SACAR FOTOCOPIAS A LOS DOCUMENTOS ORIGINALES	¿CÚANTO TIEMPO EMPLEAS EN ARMAR UNA CARPETA NUEVA O ADJUNTAR ANTECEDENTES NUEVOS DE TU CLIENTE A LA CARPETA FÍSICA?	CUANDO NECESITAS LA CARPETA DE TU CLIENTE, ¿CÚANTO DEMORAS EN ENCONTRARLA EN LOS CARDEX?	¿TE HA SUCEDIDO ALGUNA VEZ QUE DUPLICAS UNA CARPETA DEL CLIENTE SIN PERCATARTE E INMEDIATAMENTE?	CUANDO TE DAS CUENTA DE QUE DUPLICASTE LA CARPETA, ¿CÚANTO TIEMPO EMPLEAS EN DESARMARLAS Y VOLVER A CREAR UNA CARPETA ÚNICA?	¿SIENTES QUE PIERDES TIEMPO VALIOSO CUANDO HACES LAS CARPETAS DE TUS CLIENTES, QUE PODRIAS UTILIZARLO EN OTRAS ACTIVIDADES MÁS PRODUCTIVAS?	SIENTES QUE EL SISTEMA DE ARCHIVO ACTUAL ES EFECTIVO
SI	PROVIDENCIA HOSP SALVADOR LAS CONDES	5	Más de 10	1	más de 10 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
SI	GILBERTO FUENZALIDA	5	7	Más de 10	casi nunca encuentro la	SI	no lo hago, dejas las dos	SI	NO
SI	NUNOA	8	1	10	10 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
SI	PLAZA EGANA	3	3	5	5 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	PROVIDENCIA	5	5	4	5 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	LA REINA BILBAO	4	7	10	5 minutos	SI	más de 10 minutos	SI	NO
SI	TOBALABA	5	Más de 10	10	5 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	MACUL	8	5	6	más de 10 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
NO	LYON	7	7	7	10 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	NUNOA	4	5	5	más de 10 minutos	SI	más de 10 minutos	SI	NO
SI	PROVIDENCIA	5	5	4	5 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	MANQUEHUE	Más de 10	5	5	10 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	LA REINA BILBAO	5	3	10	10 minutos	SI	10 minutos	SI	SI
SI	MACUL	1	5	7	más de 10 minutos	SI	10 minutos	SI	NO

¿CREAS O COMPLETAS LAS CARPETAS DE TUS CLIENTES, LUEGO DE VENDER ALGUN PRODUCTO?	SELECCIONA TU SUCURSAL	¿CÚANTAS CARPETAS HACES O COMPLETAS PARA ARCHIVAR DURANTE LA SEMANA?	¿CÚANTO TIEMPO ESTIMAS QUE UTILIZAS SOLO EN SACAR FOTOCOPIAS A LOS DOCUMENTOS ORIGINALES	¿CÚANTO TIEMPO EMPLEAS EN ARMAR UNA CARPETA NUEVA O ADJUNTAR ANTECEDENTES NUEVOS DE TU CLIENTE A LA CARPETA FISICA?	CUANDO NECESITAS LA CARPETA DE TU CLIENTE, ¿CÚANTO DEMORAS EN ENCONTRARLA EN LOS CARDEX?	¿TE HA SUCEDIDO ALGUNA VEZ QUE DUPLICAS UNA CARPETA DEL CLIENTE SIN PERCATARTE INMEDIATAMENTE?	CUANDO TE DAS CUENTA DE QUE DUPLICASTE LA CARPETA, ¿CÚANTO TIEMPO EMPLEAS EN DESARMARLAS Y VOLVER A CREAR UNA CARPETA UNICA?	¿SIENTES QUE PIERDES TIEMPO VALIOSO CUANDO HACES LAS CARPETAS DE TUS CLIENTES, QUE PODRIAS UTILIZARLO EN OTRAS ACTIVIDADES MÁS PRODUCTIVAS?	SIENTES QUE EL SISTEMA DE ARCHIVO ACTUAL ES EFECTIVO
SI	AV. C. COLON	Más de 10	Más de 10	Más de 10	5 minutos	NO	5 minutos	SI	NO
SI	IRARRAZABAL	5	10	5	5 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	MACUL	3	Más de 10	5	5 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
SI	AV. APOQUINDO	5	5	10	10 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
SI	STGO. SANTA LUCIA	Más de 10	5	Más de 10	5 minutos	SI	más de 10 minutos	SI	NO
SI	STGO. SANTA LUCIA	4	8	Más de 10	10 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
SI	SANTIAGO ORREGO LUCO	5	Más de 10	Más de 10	más de 10 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	5	Más de 10	5	más de 10 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	SAN FCO. DE BORJA	5	10	4	5 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
NO	AV. APOQUINDO	4	1	1	más de 10 minutos	SI	más de 10 minutos	SI	NO
SI	LA REINA LARRAIN	5	10	Más de 10	5 minutos	SI	más de 10 minutos	SI	NO
SI	NUNOA	5	Más de 10	10	más de 10 minutos	SI	más de 10 minutos	SI	NO
SI	SAN DAMIAN	5	5	6	5 minutos	SI	10 minutos	SI	NO
SI	PENALOEN	Más de 10	8	10	10 minutos	SI	5 minutos	NO	NO
SI	LO BARNECHEA	5	5	Más de 10	5 minutos	NO	5 minutos	SI	NO
SI	AV. C. COLON	5	10	5	5 minutos	NO	5 minutos	SI	NO
SI	PENALOEN	4	10	10	más de 10 minutos	SI	5 minutos	SI	NO
SI	PENALOEN	8	4	5	más de 10 minutos	SI	5 minutos	SI	NO

SOLO US

Formato encuesta



ESTE CUESTIONARIO SE PRESENTA A LOS EJECUTIVOS PARA DETERMINAR EL TIEMPO EMPLEADO POR ELLOS A LA FUNCION DE CREACION DE ARCHIVO FISICO EN SUCURSALES

* Required

SELECCIONA TU SUCURSAL *

PROVIDENCIA HOSP SALVADOR

¿CREAS O COMPLETAS LAS CARPETAS DE TUS CLIENTES, LUEGO DE VENDER ALGUN PRODUCTO? *

- SI
 NO

¿ CÚANTAS CARPETAS HACES O COMPLETAS PARA ARCHIVAR DURANTE LA SEMANA? *

1

¿CÚANTO TIEMPO ESTIMAS QUE UTILIZAS SOLO EN SACAR FOTOCOPIAS A LOS DOCUMENTOS ORIGINALES *

(expresado en minutos) Cuando preparas la carpeta para archivarla, sacas copias de los doc. originales con objeto de dejar un respaldo en la sucursal

1

¿CÚANTO TIEMPO EMPLEAS EN ARMAR UNA CARPETA NUEVA O ADJUNTAR ANTECEDENTES NUEVOS DE TU CLIENTE A LA CARPETA FISICA? *

(Expresado en minutos)

1

CUANDO NECESITAS LA CARPETA DE TU CLIENTE,¿ CÚANTO DEMORAS EN ENCONTRARLA EN LOS CARDEX? *

- 5 minutos
 10 minutos
 más de 10 minutos
 casi nunca encuentro la carpeta

¿TE HA SUCEDIDO ALGUNA VEZ QUE DUPLICAS UNA CARPETA DEL CLIENTE SIN PERCATARTE INMEDIATAMENTE? *

- SI
 NO

CUANDO TE DAS CUENTA DE QUE DUPLICASTE LA CARPETA, ¿ CÚANTO TIEMPO EMPLEAS EN DESARMARLAS Y VOLVER A CREAR UNA CARPETA UNICA? *

- 5 minutos
 10 minutos
 más de 10 minutos
 no lo hago, dejo las dos

¿SIENTES QUE PIERDES TIEMPO VALIOSO CUANDO HACES LAS CARPETAS DE TUS CLIENTES, QUE PODRIAS UTILIZARLO EN OTRAS ACTIVIDADES MÁS PRODUCTIVAS? *

- SI
 NO

SIENTES QUE EL SISTEMA DE ARCHIVO ACTUAL ES EFECTIVO *

- SI
 NO

QUE MEJORA SUGIERES PARA EL SISTEMA ACTUAL DE ARCHIVO

Anexo N° 2 Gastos de materiales Enero 2011

C. CO.	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	812053	TIRITAS P/ VISORES SURTIDO 250UN	3	228	684
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	812053	TIRITAS P/ VISORES SURTIDO 250UN	10	228	2280
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	80	122	9760
1203	STGO. PROVIDENCIA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	400	122	48800
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	6	122	732
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6100
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	20	122	2440
1201	SANTIAGO MACUL	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	20	206	4120
1184	SANTIAGO AHUMADA	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	10	607	6070
1201	SANTIAGO MACUL	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	4	607	2428
1202	STGO. PLAZA EGANA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1423	56920
3515	STGO PUENTE NUBLE	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1423	56920
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1423	42690
3512	SANTIAGO NUNOA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1423	213450
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1423	71150
5193	SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1423	49805
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1423	21345
1337	STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1423	113840
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1423	42690
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1423	42690
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1423	49805
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1423	42690
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1677	16770
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	24	1423	34152
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405293	PAPEL OFICIO XEROX	3	1677	5031
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1423	113840
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1677	16770
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1423	56920
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1423	42690
4437	SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	29	1423	41267
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1423	56920
5655	LA REINA - LARRAIN	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1423	49805
5655	LA REINA - LARRAIN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	3	1677	5031
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1423	42690
1203	STGO. PROVIDENCIA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	20	1677	33540
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1423	56920
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1423	56920
3512	SANTIAGO NUNOA	405292	PAPEL CARTA XEROX	75	1423	106725
8530	ORREGO LUCO	405292	PAPEL CARTA XEROX	6	1423	8538
8530	ORREGO LUCO	405293	PAPEL OFICIO XEROX	3	1677	5031
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1423	14230
4292	STGO . IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	25	1423	35575
3425	SANTIAGO PENALOLEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1423	85380
5665	LA REINA-BILBAO VESPUICIO	405292	PAPEL CARTA XEROX	22	1423	31306
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1423	85380
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405082	SEPARADOR	1	12837	12837
1194	SANTIAGO VITACURA	405082	SEPARADOR	10	12837	128370
8530	ORREGO LUCO	405066	TONER P/ FAX TN250 MOD.4800 BROTHER	1	12686	12686
					TOTAL	2.042.733

Anexo N° 2 Gastos de materiales Febrero 2011

COSTO	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	40	122	4.880
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
5655	LA REINA - LARRAIN	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
1201	SANTIAGO MACUL	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
1203	STGO. PROVIDENCIA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	300	122	36.600
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	3	206	618
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	3	607	1.821
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405082	SEPARADOR	1	16.771	16.771
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
5193	SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
5665	LA REINA-BILBAO VESPUCIO	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1202	STGO. PLAZA EGAÑA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3739	STGO. MONEDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.423	85.380
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
3512	SANTIAGO ÑUÑOYA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.423	213.450
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5655	LA REINA - LARRAIN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1195	SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
8530	ORREGO LUCO	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1.423	14.230
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1.423	14.230
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1337	STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1.423	21.345
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3515	STGO PUENTE ÑUBLE	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.423	85.380
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
4292	STGO . IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405293	PAPEL OFICIO XEROX	2	1.677	3.354
5665	LA REINA-BILBAO VESPUCIO	405293	PAPEL OFICIO XEROX	4	1.677	6.708
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405293	PAPEL OFICIO XEROX	15	1.677	25.155
3739	STGO. MONEDA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	4	1.677	6.708
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
5655	LA REINA - LARRAIN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
					TOTAL	2.329.615

Anexo N° 2 Gastos de materiales Marzo 2011

COSTO	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
3515	STGO PUENTE ÑUBLE	93119	SEPARADOR 6POS COL OFICIO CART SATINADA	5	216	1.080
1203	STGO. PROVIDENCIA	812053	TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	12	228	2.736
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	50	122	6.100
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	100	122	12.200
1337	STGO LA REINA	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	100	122	12.200
3739	STGO. MONEDA	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	50	122	6.100
4437	SANTIAGO ROTONDA GRECIA	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	20	122	2.440
1203	STGO. PROVIDENCIA	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	200	122	24.400
5655	LA REINA - LARRAIN	812097	CARPETA COLGANTE G/ METAL OFICIO	50	122	6.100
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	4	206	824
1337	STGO LA REINA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	10	206	2.060
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	2	607	1.214
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	22	1.423	31.306
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405293	PAPEL OFICIO XEROX	3	1.677	5.031
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1337	STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5193	SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	42	1.423	59.766
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1.423	21.345
3739	STGO. MONEDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	41	1.423	58.343
3739	STGO. MONEDA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
1203	STGO. PROVIDENCIA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1202	STGO. PLAZA EGAÑA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
3515	STGO PUENTE ÑUBLE	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
4437	SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	25	1.423	35.575
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1195	SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	110	1.423	156.530
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.423	99.610
3512	SANTIAGO ÑUÑOYA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.423	213.450
3512	SANTIAGO ÑUÑOYA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1.423	21.345
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	19	1.423	27.037
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1203	STGO. PROVIDENCIA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	20	1.677	33.540
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
4292	STGO. IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1.423	14.230
5655	LA REINA - LARRAIN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5655	LA REINA - LARRAIN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405293	PAPEL OFICIO XEROX	7	1.677	11.739
					TOTAL	2.246.351

Anexo N° 2 Gastos de materiales Abril 2011

C	COSTO	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
5742		SANTIAGO - SANTA LUCIA	93119	SEPARADOR 6POS COL OFICIO CART SATINADA	10	216	2.160
5648		PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	812053	TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	2	228	456
5609		LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	812053	TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	4	228	912
5655		LA REINA - LARRAIN	812053	TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	2	228	456
5665		LA REINA-BILBAO VESPUICIO	812053	TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	10	228	2.280
5742		SANTIAGO - SANTA LUCIA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
1185		STGO. SAN FCO. BORJA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	30	122	3.660
1202		STGO. PLAZA EGAYA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	250	122	30.500
1184		SANTIAGO AHUMADA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
4739		STGO.SAN LUIS DE MACUL	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
4462		VITACURA PUEBLO DEL INGLES	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
5609		LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
3739		STGO. MONEDA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
1210		SANTIAGO VIC.MACKENNA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	40	122	4.880
1337		STGO LA REINA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	70	122	8.540
5742		SANTIAGO - SANTA LUCIA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	10	206	2.060
4481		STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	4	206	824
5655		LA REINA - LARRAIN	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	5	206	1.030
4462		VITACURA PUEBLO DEL INGLES	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	5	607	3.035
3703		SANTIAGO SAN DAMIAN	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	2	607	1.214
1210		SANTIAGO VIC.MACKENNA	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	1	607	607
5742		SANTIAGO - SANTA LUCIA	812407	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	4	607	2.428
1337		STGO LA REINA	812407	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	20	607	12.140
1197		SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
5193		SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
5648		PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5742		SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1185		STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.423	85.380
4481		STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	27	1.423	38.421
1203		STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
1202		STGO. PLAZA EGAYA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
1184		SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
4739		STGO.SAN LUIS DE MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
3703		SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5711		MACUL CAMINO AGRICOLA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1201		SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
4462		VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3516		STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.423	99.610
5609		LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3739		STGO. MONEDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1337		STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
3512		SANTIAGO YUFOA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.423	213.450
1194		SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
5655		LA REINA - LARRAIN	405292	PAPEL CARTA XEROX	25	1.423	35.575
3425		SANTIAGO PEVALOLEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.423	85.380
1197		SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
4437		SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1.423	14.230
3703		SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1201		SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
4437		SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	18	1.423	25.614
5665		LA REINA-BILBAO VESPUICIO	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
3425		SANTIAGO PEVALOLEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1203		STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
1195		SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1210		SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	31	1.423	44.113
1930		SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
4462		VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1.423	14.230
4292		STGO. IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
3515		STGO PUENTE YUBLE	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
5193		SANTIAGO LYON	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
4481		STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405293	PAPEL OFICIO XEROX	3	1.677	5.031
1203		STGO. PROVIDENCIA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	20	1.677	33.540
1210		SANTIAGO VIC.MACKENNA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
3425		SANTIAGO PEVALOLEN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
4437		SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1203		STGO. PROVIDENCIA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	20	1.677	33.540
						TOTAL	2.531.711

Anexo N° 2 Gastos de materiales Mayo 2011

C COS	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
3739	STGO. MONEDA	93212	SEPARADOR 6POS COL CARTA CART SATINADA	10	201	2.010
1337	STGO LA REINA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	90	122	10.980
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	200	122	24.400
1195	SANTIAGO TOBALABA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	500	122	61.000
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	30	122	3.660
1203	STGO. PROVIDENCIA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	400	122	48.800
1195	SANTIAGO TOBALABA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
3739	STGO. MONEDA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
1337	STGO LA REINA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	10	206	2.060
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	4	206	824
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	4	206	824
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	2	206	412
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	2	607	1.214
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	812407	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	10	607	6.070
1194	SANTIAGO VITACURA	405166	PAPEL OFICIO (R/ 1000)	1	3.345	3.345
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1202	STGO. PLAZA EGAÑA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	28	1.423	39.844
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.423	85.380
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	45	1.423	64.035
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5193	SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
3739	STGO. MONEDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3512	SANTIAGO ÑUÑO	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.423	213.450
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
4292	STGO. IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1.423	21.345
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	10	1.423	14.230
1337	STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
5665	LA REINA-BILBAO VESPUICIO	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1.423	21.345
8530	ORREGO LUCO	405292	PAPEL CARTA XEROX	15	1.423	21.345
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1195	SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
1194	SANTIAGO VITACURA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
					TOTAL	2.404.753

Anexo N° 2 Gastos de materiales junio 2011

C. COSTO	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	30	122	3.660
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
1203	STGO. PROVIDENCIA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	300	122	36.600
1337	STGO LA REINA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	40	122	4.880
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	25	122	3.050
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	10	206	2.060
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	6	607	3.642
3739	STGO. MONEDA	93212	SEPARADOR 6POS COL CARTA CART SATINADA	100	201	20.100
3739	STGO. MONEDA	812053	TIRITAS P/VISORES SURTIDO 250UN	5	228	1.140
3739	STGO. MONEDA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
3739	STGO. MONEDA	812272	VISORES PORTALEYENDA 25UN	10	206	2.060
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	40	122	4.880
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	4	607	2.428
1184	SANTIAGO AHUMADA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	300	122	36.600
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405082	SEPARADOR	1	16.771	16.771
5193	SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.423	49.805
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	26	1.423	36.998
4437	SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	25	1.423	35.575
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
1337	STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.423	99.610
1202	STGO. PLAZA EGAÑA	405292	PAPEL CARTA XEROX	100	1.423	142.300
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.423	71.150
5655	LA REINA - LARRAIN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.423	213.450
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.423	99.610
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.423	28.460
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.423	113.840
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.423	85.380
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	4	1.423	5.692
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3512	SANTIAGO YUJOA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.423	213.450
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.423	42.690
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	34	1.423	48.382
3739	STGO. MONEDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.423	56.920
1195	SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.441	28.820
3515	STGO PUENTE YUBLE	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.441	86.460
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	25	1.441	36.025
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.441	28.820
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
4292	STGO. IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	54	1.441	77.814
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
5665	LA REINA-BILBAO VESPUICIO	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405293	PAPEL OFICIO XEROX	2	1.677	3.354
1184	SANTIAGO AHUMADA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	2	1.677	3.354
1202	STGO. PLAZA EGAÑA	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.677	16.770
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.677	8.385
					TOTAL	2.610.890

Anexo N° 2 Gastos de materiales Julio 2011

C COSTO	NOMBRE	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
3512	SANTIAGO YUFOA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	200	122	24.400
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
5655	LA REINA - LARRAIN	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	30	122	3.660
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	1	122	122
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
1184	SANTIAGO AHUMADA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	200	122	24.400
3739	STGO. MONEDA	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	100	122	12.200
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	120	122	14.640
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	812097	CARPETA COLGANTE G/METAL OFICIO	50	122	6.100
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	2	607	1.214
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	4	607	2.428
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	812278	FASTENER ACERO 8CM 50UND PLATEADO	2	607	1.214
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405082	SEPARADOR	1	16.771	16.771
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405082	SEPARADOR	1	16.771	16.771
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
5193	SANTIAGO LYON	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.441	50.435
5648	PROVIDENCIA-HOSPITAL SALVADOR	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
5742	SANTIAGO - SANTA LUCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405292	PAPEL CARTA XEROX	23	1.441	33.143
4481	STGO JOSE PEDRO ALESSANDRI	405293	PAPEL OFICIO XEROX	3	1.703	5.109
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.441	216.150
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.441	50.435
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.441	100.870
1197	SANTIAGO MANQUEHUE	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.703	8.515
5609	LAS CONDES/ GILBERTO FUENZALIDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
5655	LA REINA - LARRAIN	405292	PAPEL CARTA XEROX	35	1.441	50.435
1185	STGO. SAN FCO. BORJA	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.441	100.870
1194	SANTIAGO VITACURA	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.441	86.460
4739	STGO.SAN LUIS DE MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	32	1.441	46.112
1930	SANTIAGO AVDA.C.COLON	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
5711	MACUL CAMINO AGRICOLA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
1202	STGO. PLAZA EGAÑA	405292	PAPEL CARTA XEROX	80	1.441	115.280
4462	VITACURA PUEBLO DEL INGLES	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
4437	SANTIAGO ROTONDA GRECIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	7	1.441	10.087
1184	SANTIAGO AHUMADA	405292	PAPEL CARTA XEROX	33	1.441	47.553
3739	STGO. MONEDA	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
3512	SANTIAGO YUFOA	405292	PAPEL CARTA XEROX	150	1.441	216.150
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405292	PAPEL CARTA XEROX	60	1.441	86.460
3516	STGO. AVDA APOQUINDO	405293	PAPEL OFICIO XEROX	10	1.703	17.030
8530	ORREGO LUCCO	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.441	28.820
3515	STGO PUENTE YUBLE	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
1195	SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.441	100.870
1337	STGO LA REINA	405292	PAPEL CARTA XEROX	70	1.441	100.870
3703	SANTIAGO SAN DAMIAN	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
1203	STGO. PROVIDENCIA	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
1201	SANTIAGO MACUL	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
1195	SANTIAGO TOBALABA	405292	PAPEL CARTA XEROX	50	1.441	72.050
5665	LA REINA-BILBAO VESPUCCIO	405292	PAPEL CARTA XEROX	30	1.441	43.230
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405292	PAPEL CARTA XEROX	40	1.441	57.640
3425	SANTIAGO PEÑALOEN	405293	PAPEL OFICIO XEROX	5	1.703	8.515
4292	STGO . IRARRAZABAL	405292	PAPEL CARTA XEROX	20	1.441	28.820
1210	SANTIAGO VIC.MACKENNA	405292	PAPEL CARTA XEROX	25	1.441	36.025
					TOTAL	2.650.494

Anexo N° 3 ingreso de iniciativas, formato

FICHA DE PROYECTO

Nombre del Proyecto		N° ADR		Nivel	
Responsable iniciativa (Cliente Activo)		Área			
Sponsor (Cliente Activo)		Área			
Nombre Proyecto Madre (si corresponde)		N° ADR			
Datos obtenidos del formulario ADR					

Descripción resumida del Proyecto	
Objetivo	
Alcance	
Situación Actual	
Situación con Proyecto	

Lineamiento Estratégico			
Lineamiento Estratégico	Objetivo	Meta Específica	
		Meta	
		Indicador	
		Meta	
		Indicador	

Proyectos Relacionados (ADR – Respuesta a la pregunta N° 17)		
Nombre del Proyecto	Área	N° ADR

Plazo y Presupuesto						
Plazo		Presupuesto				
Fecha de inicio estimada	Duración estimada	Gastos (total en MM\$)		Inversión (total en MM\$)		
		Ppto. Sistema	Año 1		Año 1	
			Año 2		Año 2	
			Año ...		Año...	
			Año n		Año n	
			Total 1		Total 3	
		Gastos Internos (estimación)	Año 1		Inversión Total 3 en UF	
			Año 2			
			Año ...			
			Año n			
		Total 2				
		Total (MM\$)	Costo Total (1+2)		Total 3 (MM\$)	

Comité Gestión de Proyectos						
Tipo de Proyecto		Clasificación				
Macroproyecto (S/N)		Capacidades (S/N)		Por Impacto		Integrador
Estratégico (S/N)		Generación		Alto		Minorista
Comercial (S/N)		Ampliación		Medio		Mayorista
		Mantenición		Bajo		Gestión PyT
Seguimiento en Comité: (S/N)						
Ejecutivo		Comercial		Proc. Y Téc.		
Responsable seguimiento según etapa (Nombres)						
Coordinador GCGP						

Aprobación			
Fecha aprobación CGP		Fecha despacho (GCF, DCSO, Fisc., Peis)	
Registro de Firmas			
Ejecutivo Responsable			
Comité Gestión de Proyectos			
Gerentes según Matriz de Atribuciones			

Anexo N° 3.2 : Hoja Justificación del costo total

Anexo N° 3.3 : Evaluación del Proyecto: Caso de Negocio (Inversión superior a 300 UF) o Evaluación Costo-Beneficio (Inversión menor o igual a 300 UF).

SOLO USO ACADÉMICO

ANEXO N°3.2: Justificación del Costo Total del Proyectos

Justificación del Costo Total del Proyecto			
Nombre del Proyecto			
Nombre Jefe Proyecto			
Detalles de partidas	Bases de cálculo	Codificación Gasto / Inversión	Montos (M \$)
Gastos:			
Inversiones:			
Monto total de desembolsos		+	
Costo interno		+	
Costo total del proyecto		=	

SOLO USO ACADÉMICO

ANEXO N° 3 .3 Evaluación del Proyecto

Evaluación Económica para inversiones menores a UF 300		
Beneficios dentro de un horizonte de 1 año por: (MM\$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por aumentos de ventas de productos. • Reducción de Multas. • Disminución de Fraudes. • Mejoras en la productividad. • Disminución de tasas de rechazo. • Disminución de Tiempos. • Mejorar la calidad de servicio. • Reemplazo de sistemas y tecnología. 		
Costos (Gastos e Inversiones) de la Solución: (MM\$)		
<ul style="list-style-type: none"> • La provista por el Gestor de Servicio. 		
Evaluación Económica para inversiones sobre UF 300		
I. Análisis incremental (Marginal):		
a. Comparación situación con proyecto respecto a la situación base.		
b. Análisis de alternativas de solución (generalmente distintas soluciones de proveedores)		
II. Declaración de beneficios incrementales		
a. Cualitativos:		
b. Cuantitativos:		
III. Declaración de costos incrementales (o marginales)		
Escenarios:	VAN	TIR(*)
Optimista		
Normal		
Pesimista		
Principales supuestos y bases de cálculo, para escenarios normal, optimista y Pesimista.		
<ul style="list-style-type: none"> a. Caso de negocio o evaluación económica b. Inversiones presupuestadas c. Gastos presupuestados d. Gastos internos 		

Evaluación económica de la Iniciativa (en MM \$) para escenario normal, optimista y pesimista (puede ser una planilla Excel adjunta al documento)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año Final evaluación
Ingresos							
Ingreso 1							
Ingreso 2							
Ingreso 3							
Costos							
Egreso 1							
Egreso 2							
Egreso 3							
Inversiones							
Inversiones 1							
Inversiones 2							
Inversiones 3							
Flujo de Caja							
VAN (10%, 5 años)							

SOLO USO ACADÉMICO

Anexo N° 4 SUR

Solicitud Única de Requerimiento (SUR)

I. IDENTIFICACIÓN GENERAL

Identificación Básica ([Ver Instrucciones](#))

Nombre iniciativa	
N° ADR	
Fecha de ingreso	
Ejecutivo Responsable	
Gerencia Ejecutivo Responsable	
Solicitante del Requerimiento	
Gerencia Solicitante del Requerimiento	
Especialista por parte del cliente para la entrega de definiciones	
Proceso(s) afectado(s) por la iniciativa	

Validación inicial Iniciativa	Si/No	Nombre
Responsable de Proceso Gestión Fábrica		<input type="text"/>
Responsable de Proceso Gestión Clientes		<input type="text"/>
Responsable de Proceso Oferta de valor		<input type="text"/>
Responsable De Dirección		<input type="text"/>
Responsable de Soporte		<input type="text"/>
Fiscalía		<input type="text"/>
Contraloría		<input type="text"/>

II. DETALLE DEL REQUERIMIENTO

Objetivo del requerimiento.

¿Qué persigo y por qué?

Indicar fecha perentoria, restrictiva o decisiva el requerimiento. Justificar con documentación respectiva. (Minuta, circular, memorandum, etc.)

Si esta iniciativa no se desarrolla o se desarrolla en un año más. ¿Qué sucedería?

--

Situación Actual

¿Qué tengo ahora? - ¿Cómo lo hago hoy?
Confeccionar respuesta desde el punto de vista: comercial/negocio, procesos, sistemas/tecnología, capacidades, rentabilidad, eficiencia, costos, según sea el caso.

--

Situación Deseada ([Ver Instrucciones](#))

¿Qué quiero lograr y cómo?
Confeccionar respuesta desde el punto de vista: comercial/negocio, procesos, sistemas/tecnología, capacidades, rentabilidad, eficiencia, costos, según sea el caso.

--

Esquema de la Solución Propuesta

Dibuje un flujo o esquematice su solución en forma gráfica



--

Detalle las funcionalidades Requeridas en el Sistema ([Ver Instrucciones](#))

Nuevas / Modificación de las existentes

--

Detalle los Sistema(s) afectado(s)

--

Determine el Alcance del requerimiento		
Marque con una “X” el o los Producto(s) afectado(s)	Marque con una “X” el o los Segmento(s) afectado(s)	Marque con una “X” el o los Canal(es) afectado(s) (Ver Instrucciones)
<input type="checkbox"/> Crédito de Consumo <input type="checkbox"/> Créditos Comerciales <input type="checkbox"/> Crédito Universitario <input type="checkbox"/> Crédito Hipotecario <input type="checkbox"/> Crédito MX (Comex) <input type="checkbox"/> Cta. Cte. <input type="checkbox"/> Ahorro <input type="checkbox"/> Cta. Rut <input type="checkbox"/> Cta. Activa <input type="checkbox"/> Seguro <input type="checkbox"/> Tarjeta de Crédito <input type="checkbox"/> Línea de Crédito <input type="checkbox"/> Factoring <input type="checkbox"/> Chequera Electrónica <input type="checkbox"/> Fondos Mutuos <input type="checkbox"/> Captaciones <input type="checkbox"/> Convenio de pagos <input type="checkbox"/> Convenio de recaudaciones <input type="checkbox"/> Visa Chilena <input type="checkbox"/> Línea Multiproducto <input type="checkbox"/> Leasing Otro: <input type="text"/>	<p>Minorista:</p> <input type="checkbox"/> Personas <input type="checkbox"/> Microempresas <p>Mayorista:</p> <input type="checkbox"/> Pequeñas Empresas <input type="checkbox"/> Medianas Empresas <input type="checkbox"/> Inmobiliarias <input type="checkbox"/> Grandes Empresas <input type="checkbox"/> Banca Institucional <input type="checkbox"/> Corporativa	<input type="checkbox"/> Plataforma Pequeña Empresa <input type="checkbox"/> Plataforma Micro Empresa <input type="checkbox"/> Plataforma Inmobiliaria <input type="checkbox"/> Plataforma Comercial Empresa <input type="checkbox"/> Plataforma AR/CP <input type="checkbox"/> Plataforma IT <input type="checkbox"/> Plataforma Centro Hipotecario <input type="checkbox"/> Agencias Habitacionales <input type="checkbox"/> Fuerza De Venta <input type="checkbox"/> ServiEstado <input type="checkbox"/> Caja Vecina <input type="checkbox"/> Telefonía <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> SMS <input type="checkbox"/> PDA y Mobile <input type="checkbox"/> ATM <input type="checkbox"/> Buzoneras <input type="checkbox"/> Caja <input type="checkbox"/> SAC (Mesón) Otro: <input type="text"/>
Proceso(s) afectado(s)		Área(s) afectada(s)

¿Esta iniciativa afecta Perfiles o Roles (Nuevos \Existentes)?

Indicar qué perfiles o roles y cómo los afecta

¿Esta iniciativa involucra desarrollo por parte de Organismos Externos?

Indicar qué organismo(s)

¿Cuál es la estrategia de despliegue o masificación considerada para esta iniciativa?

¿La implementación requiere capacitación? ([Ver Instrucciones](#))

Explicitar si se considera plan de capacitación, y las condiciones de esta (Instructivos para sucursales, Capacitación Presencial, Capacitación a Distancia - e.learning)

Esta iniciativa se relaciona con alguna otra ingresada o vaya a ingresar al ciclo de Demanda. (Indicar cuál es el requerimiento y cuál es la relación que usted identifica)

Volúmenes esperados

¿En cuánto se impacta el N° de usuarios? (Ver Instrucciones)	¿En cuánto se impacta el volumen Transaccional? (Ver Instrucciones)	¿En cuánto se impacta el Volumen de Operaciones? (Ver Instrucciones)

¿Cuáles son los beneficios cualitativos de realizar esta iniciativa? Indicar beneficios y describir su impacto.

Ejemplo: Imagen Banco, cumplimiento normativo, habilitar el desarrollo de otras iniciativas posteriores, genera estandarización de servicios tecnológicos, mejorar calidad de servicio al cliente).

Cuales son los beneficios cuantitativos de realizar esta iniciativa

Describir metas cuantitativas e indicadores impactados con este proyecto

Describir forma de cálculo del beneficio

¿Cómo se produce las diferencias de ingreso o costo?

Ejemplo: Ahorro de multas, Ahorro de posibles fraudes, Ahorro de Horas Hombre, Ahorro de costos, Generación de nuevos ingresos, Reducción de riesgo operacional, riesgo crédito, riesgo mercado, costo por riesgo etc.

Desarrolle un flujo básico

Ítem	Detalle/Explicación	Año Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso marginal							
Costo x Riesgo marginal							
Gasto marginal							
Resultado							

SOLO USO ACAD

Anexo N° 5 Guía de ayuda

En caso que la iniciativa haya surgido a raíz de un Requerimiento Normativo o posea fecha perentoria de entrega, se debe entregar documentación de respaldo. Como por ejemplo:

- ✓ Si corresponde a requerimiento normativo de un organismo regulador, adjuntar circular e indicar si existe una solución alternativa manual o semiautomatizada que se pueda implementar.
- ✓ Si existe un compromiso con Contraloría banco, adjuntar observación en la que se explicita el tipo de riesgo identificado y el nivel de exposición.
- ✓ Si está en el Balance Score Card de la gerencia o impacta fuertemente a algún indicador relevante del proceso, detallar qué indicador afecta y cómo.
- ✓ Si corresponde a un acuerdo de Comité Ejecutivo, Comité Comercial o Comité de Procesos y Tecnología, adjuntar minuta.

Identificación Básica

Persona(s) que puede(n) entregar definiciones de la iniciativa, responder consultas, etc.

Situación Deseada

Indicar:

- ✓ Segmento Afectado
- ✓ Subsegmento Afectado
- ✓ N° de Clientes Afectados
- ✓ Ámbito de la oferta de valor afectado. Explicando brevemente el impacto.
- ✓ Describir nuevas reglas de negocio involucradas o modificación de las existentes.

Se recomienda describir esquemáticamente lo que requiere obtener, utilizando por ejemplo un diagrama con la solución, indicando actores/sistemas/procedimientos relevantes y sus interacciones

Adjuntar documentación relacionada:

- ✓ Documento Funcional
- ✓ Modelo Conceptual
- ✓ Levantamiento información
- ✓ Plan Comercial.

Describir nuevas reglas de negocio involucradas o modificación de las existentes.

Detalle las funcionalidades Requeridas en el Sistema:

Enumerar las funcionalidades impactadas en el requerimiento, incluyendo un detalle por cada una de ellas (no basta sólo con el título).

Detallar Entradas/Salidas por Función, indicando si se requiere despliegue por pantalla, impresión, exportación a Excel, etc.

Ejemplo: Para una Nueva Consulta de Clientes Morosos

Entrada: Oficina, Rango Fecha Desde Hasta, RUT Cliente

Salida: Información del Cliente (RUT, Nombre, Dirección), Deuda Mora (en Miles de Pesos), Días desde Vencimiento.

Descripción de Filtros, Despliegues para Consultas

Ejemplo: Para el mismo caso anterior, podría describirse Filtros por Oficina, Rango de Fechas, Ejecutivos, Plataforma, Rangos de Vencido.

Determine el Alcance del requerimiento

Indicar los canales afectados con el desarrollo de esta iniciativa: X, Y, Z

Ejemplo: El despliegue de esta iniciativa se hará sólo a través del Canal Internet.

No es lo mismo que despliegue a través de los canales Caja, Internet, Canal Telefónico, ATM, Plataforma Universal – Esto permite dimensionar los impactos en los distintos aplicativos involucrados.

Estrategia de despliegue o masificación

Ejemplo:

- 1.- Piloto y Luego Masificación
- 2.- Pilotos incrementales y luego Masificación
- 3.- Despliegue inmediato a Nivel Nacional (Big Bang)
- 4.- Otro. Explicar

¿En cuánto se impacta el N° de usuarios?

Ejemplo: Se espera que la solución quede disponible para la plataforma MYPE (100 usuarios), que no es lo mismo que decir disponibilizarlo para todo el Banco (8.000 usuarios) – Esto permite dimensionar capacidades de máquina requerida y tiempos de Proceso

¿En cuánto se impacta el volumen Transaccional?

Señalar variación, nuevas transacciones, indicando cantidad y período de medición.

Ejemplo: Se espera que las Transacciones de ATM aumenten en un 20% (de 100.000 a 120.000 mensuales) – Esto permite dimensionar capacidades de máquina requerida y tiempos de Proceso

¿En cuánto se impacta el Volumen de Operaciones?

Señalar variación, nuevas operaciones, indicando cantidad y período de medición.

Ejemplos:

- ✓ Se espera que la cantidad de operaciones de crédito, número de tarjetas de crédito vendidas, número de cuentas corrientes vendidas u otro, aumente en 1000 operaciones en un año.
- ✓ Se espera que el Número de Operaciones se duplique en 1 año, o se mantenga constante en los mismos volúmenes actuales pero mejorando los montos...– Esto permite dimensionar el tamaño promedio de cartera, bases de datos, desempeño de consultas.

SOLO USO ACADÉMICO

Anexo N° 6 Instructivo llenado de ficha de proyecto

OBJETIVO DE LA FICHA DE PROYECTO

El objetivo de la Ficha de Proyecto (FP) es representar una evaluación de alto nivel de la iniciativa. La FP debe explicar en términos claros y precisos el objetivo, alcance, beneficios, costos, plazos de la propuesta. La FP es el instrumento por el cual se solicitan y aprueban los fondos de inversión para su desarrollo, dado lo cual es clave que la iniciativa este alineada con los objetivos estratégicos del Banco, y que sus metas reflejen la disminución de las brechas detectadas.

Es importante que la FP tenga una mirada transversal, esto quiere decir que participen en su diseño las distintas partes involucradas: bancas, canales, áreas de desarrollo, etc. Con esto último se asegura que la iniciativa está sinergizada y tenga una solución consensuada.

A continuación se detallan los campos de la ficha de proyecto y su significado.

1) ENCABEZADO:

<p>Nombre del Proyecto</p>	<p>El nombre o título del proyecto debe ser único en el portafolio de proyectos, además de ser preciso y conciso, y representar claramente lo que se quiere lograr con la iniciativa. Por restricciones de sistema presupuestario no debe tener mas de 50 caracteres</p>	<p>N° ADR</p>	<p>N° asignado a la iniciativa por el ADR</p>	<p>Nivel</p>	<p>Define el nivel del proyecto, siendo el 1 el proyecto madre.</p>
<p>Responsable iniciativa (Cliente Activo)</p>	<p>Responsable del área cliente quien debe gestionar el avance de la iniciativa. Es el responsable del impacto comprometido por la iniciativa.</p>	<p>Área</p>	<p>Área funcional a la que pertenece el Ejecutivo Responsable de la iniciativa</p>		
<p>Sponsor (Cliente Activo)</p>	<p>Es el Gerente o Subgerente que solicita la iniciativa, cuyo rol principal como cliente activo, es asegurar que las iniciativas se enmarquen en los lineamientos estratégicos y que agreguen valor al Banco. Asimismo, le corresponde comunicar la visión y dirección del requerimiento a los altos directivos del banco.</p>	<p>Área</p>	<p>Área funcional a la que pertenece el Sponsor</p>		
<p>Nombre Proyecto Madre (si corresponde)</p>	<p>Nombre del Proyecto del nivel superior cuándo éste es un subproyecto</p>	<p>N° ADR</p>	<p>N° asignado a la iniciativa madre por el ADR</p>		
<p>Datos obtenidos del formulario ADR</p>					

2) DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO:

Descripción resumida del Proyecto	
Objetivo	El Objetivo debe explicar brevemente lo que se quiere lograr con la iniciativa, la razón por la cuál se solicita el proyecto. Debe comenzar con un verbo en infinitivo (construir, reemplazar) y de un máximo de 5-6 líneas. Tiene relación con la pregunta N°1 del ADR.
Alcance	Enunciado conciso, medible y claro de qué es lo que debe hacer y lograr con el proyecto y si es apropiado, qué es lo que no logrará. Se debe declarar de qué se hace cargo el proyecto y de qué no se hace cargo. Es un entendimiento común de los requerimientos asociados al proyecto. Es el punto de partida para la definición detallada del alcance durante la planificación. Tiene relación con la pregunta N°14 del ADR.
Situación Actual	La Situación Actual debe describir claramente la situación de insatisfacción que motiva la realización del proyecto. Cuál es el escenario actual, cómo se hacen las cosas. Se deben mencionar los esfuerzos, recursos u otro elemento que se utilicen. No se deben incluir los deseos de mejora. Tiene relación con la pregunta N°5 del ADR.
Situación con Proyecto	La Situación con proyecto debe describir claramente el escenario futuro, cómo serán las cosas una vez que el proyecto esté terminado. Debe explicarse cuáles son los compromisos que se llevarán a cabo una vez que ocurra el producto, servicio o resultado del proyecto. Tiene relación con la pregunta N° 2 del ADR.

3) SECCIÓN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO:

Lineamiento Estratégico			
Esta sección está orientada a los lineamientos estratégicos definidos por el Banco para el periodo vigente.			
Lineamiento Estratégico	Objetivo	Meta Específica	
Corresponde a los lineamientos expuestos en el mapa estratégico del Banco.	Corresponde a los objetivos estratégicos del banco, expuestos en el Mapa Estratégico del Banco.	Meta	Meta cuantitativa del proyecto.
		Indicador	Es una Formula (su valor en el tiempo indicará el cumplimiento de la meta)
		Meta	
		Indicador	

4) SECCIÓN PROYECTOS RELACIONADOS:

Proyectos Relacionados (ADR – Respuesta a la pregunta N° 17) Esta sección permite identificar la relación del proyecto con otros proyectos en el portafolio para controlar el impacto de uno en el otro y permitir administrarlos coordinadamente		
Nombre del Proyecto	Área	N° ADR

5) SECCIÓN PLAZO Y PRESUPUESTO:

Plazo y Presupuesto							
Plazo		Presupuesto					
Fecha de inicio estimada	Duración estimada	Gastos (total en MM\$)			Inversión (total en MM\$)		
Fecha estimada de inicio dada en el documento evaluación de la iniciativa	Duración estimada dada en el documento evaluación de la iniciativa	Ppto. Sistema	Año 1		Año 1		
			Año 2		Año 2		
			Año ...		Año...		
			Año n		Año n		
			Total 1		Total 3		
		Gastos Internos (estimación)	Año 1		Inversión Total 3 en UF		
			Año 2				
			Año ...				
			Año n				
		Total 2					
		Total (MM\$)	Costo Total (1+2)		Total 3 (MM\$)		

6) SECCIÓN COMITÉ GESTIÓN DE PROYECTOS:

Comité Gestión de Proyectos Llenado por el Coordinador de la GGP						
Tipo de Proyecto		Clasificación				
Macroproyecto (S/N)		Capacidades (S/N)		Por Impacto	Integrador	
Estratégico (S/N)		Generación		Alto		Minorista
Comercial (S/N)		Ampliación		Medio		Mayorista
		Mantención		Bajo		Gestión PyT
Seguimiento en Comité: (S/N)						
Ejecutivo		Comercial		Proc. Y Téc.		
Responsable seguimiento según etapa (Nombres)						
Integrador de Demanda	Nombre del integrador de demanda que gestionó la aprobación de la iniciativa					
Coordinador GGP	Nombre del coordinador de la Gerencia Gestión de Proyectos					

	asignado al seguimiento del proyecto, si se requiere.
--	---

7) SECCIÓN APROBACIÓN:

Aprobación			
Fecha aprobación CGP	Fecha en que el Comité de Gestión de Proyectos aprobó la iniciativa	Fecha despacho (GCF, DCSO, Fisc., Peis)	Fecha en que la iniciativa es despacha con las firmas de la matriz de atribuciones a los distintos solicitantes.
Registro de Firmas			
Responsable Iniciativa			
Comité Gestión de Proyectos	Oscar González, Pablo Uribe, Cristián Aylwin, Rodrigo Collado		
Gerentes según Matriz de Atribuciones			

SOLO USO ACADÉMICO

8) ANEXOS:

Anexo N° 1: Documento de evaluación técnica de la Iniciativa. (Informe provisto por Gestión del Servicio con una evaluación de certeza del 85%)

Anexo N° 2: Hoja Justificación del costo total

Justificación del Costo Total del Proyecto			
Nombre del Proyecto			
Nombre Líder de Desarrollo	Responsable de la iniciativa		
Detalles de partidas	Bases de cálculo	Codificación Gasto / Inversión	Montos (M \$)
Gastos:			
Inversiones:			
Monto total de desembolsos			+
Costo interno			+
Costo total del proyecto			=

Anexo N° 3: Evaluación del Proyecto:

1) Evaluación Costo-Beneficio (Inversión menor o igual a 300 UF)

Evaluación Económica para inversiones menores a UF 300
<p>Beneficios dentro de un horizonte de 1 año por: (MM\$)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por aumentos de ventas de productos: Señalar los beneficios financieros provenientes por el incremento en venta. • Reducción de Multas: Costear el monto de disminución de las multas por no ejecutar la solución propuesta. • Disminución de Fraudes: Valorizar la disminución de las pérdidas. • Mejoras en la productividad: Valorizar la disminución del costo de las unidades producidas. • Disminución de tasas de rechazo: <ul style="list-style-type: none"> a) Valorizar la disminución del riesgo crédito. b) Valorizar la disminución del riesgo operacional. c) Costear la reducción de HH en validación (siempre y cuando se pueda capturar). • Disminución de Tiempos: Valorizar el beneficio de mejorar el tiempo de entrega del servicio <ul style="list-style-type: none"> a) Beneficio financiero por incrementos en ventas. b) Costear la reducción de HH en validación (siempre y cuando se pueda capturar). • Mejorar la calidad de servicio: <ul style="list-style-type: none"> a) Beneficio financiero por incremento en ventas. b) Valorizar la disminución de fuga de clientes por el servicio brindado por la nueva solución c) Valorizar el costo de disminuir las pérdidas por productos defectuosos. • Reemplazo de sistemas y tecnología: <ul style="list-style-type: none"> a) Valorizar la disminución del costo transaccional en la nueva solución versus en el sistema vigente. b) Valorizar la disminución de los costos de mantención de la tecnología actual. <p><u>Costos (Gastos e Inversiones) de la Solución: (MM\$)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La provista por el Gestor de Servicio.

2) Caso de Negocio (Inversión superior a 300 UF)

Evaluación Económica para inversiones sobre UF 300		
I. Análisis incremental (Marginal):		
I. Flujos de Cajas de la situación Con proyecto y Sin proyecto. Formalmente: $C = A - B$, siendo A: Flujos de caja con proyecto B: Flujos de caja sin proyecto C: Flujos de caja diferenciales		
c. Comparación situación con proyecto respecto a la situación base. En este recuadro se deben colocar los análisis comparativos de la situación con proyecto versus la sin proyecto, en relación al incremento de ingresos o reducción de costos. Por ejemplo, un proyecto que implica un aumento de ventas debería explicitar en este apartado: si el costo por unidad vendida es mayor o menor a la situación sin proyecto, si genera nuevas comisiones qué porcentaje del ingreso total representan, si reduce costos qué porcentaje respecto de la situación sin proyecto representa, etc.		
Nota: Llamamos situación con proyecto a la situación que describen los Flujos de Caja con Proyecto, es decir a la situación una vez que el proyecto entre en operación con todos los supuestos que ello implica. Llamamos situación base, caso base, o situación sin proyecto a la situación que describen los Flujos de Caja sin proyecto (situación actual).		
d. Análisis de alternativas de solución (generalmente distintas soluciones de proveedores) Describir que otras alternativas a la solución descrita en el proyecto, fueron consideradas en el análisis y por qué fueron desechadas.		
II. Declaración de beneficios incrementales		
c. Cualitativos: Se declaran los beneficios que no pueden ser cuantificados y que generan externalidades positivas tales como: incrementos en la calidad, satisfacción del cliente, reducciones de SLA's, mejoras de KPI's, aumentos de productividad. En lo posible colocar indicadores y meta, por ejemplo: indicadores de calidad producida por el proyecto como reducción de tasas de errores, mejoras de competencias.		
d. Cuantitativos: Flujo de Caja diferencial de los ingresos generados en MM\$ para cada año de vida del proyecto, separando los que provienen por ingresos financieros (spread y comisiones), de otros ingresos como: los provenientes de ventas de Fondos Mutuos, Seguros, etc).		
III. Declaración de costos incrementales (o marginales)		
En este recuadro se deben declarar el incremento o reducción de costos operacionales del proyecto. Flujo de Caja diferencial de los gastos generados en MM\$ para cada año de vida del proyecto.		
Escenarios:	VAN	TIR(*)
Optimista		
Normal		
Pesimista		
Escenarios: La definición de éstos corresponde a una metodología para medir el desempeño del proyecto ante variaciones de variables exógenas o críticas que tengan una probabilidad de ocurrencia. (Ejemplo, cambios en precio, demandas claves o variables de decisión de terceros claves). Nota (*): si corresponde su utilización		

Principales supuestos y bases de cálculo, para escenarios normal, optimista y Pesimista.

e. Caso de negocio o evaluación económica
Se definen los valores utilizados para Tasa de descuento, Horizonte de Evaluación, Índices de Evaluación VAN y TIR, Sensibilización.

f. Inversiones presupuestadas
Señalar las inversiones y los criterios utilizados. (Ejemplo: si el proyecto requiere la compra de servidores, licencias, servicios de jefe de proyecto y analistas ¿Cuáles fueron los criterios de estimación?)

g. Gastos presupuestados
Señalar gastos y criterios utilizados. (Ejemplo: El proyecto necesita gastos de mantención, uso de materiales, gastos en marketing, etc. ¿Cuáles fueron los criterios de estimación?)

h. Gastos internos
Señalar los gastos que se incurren por tener el equipo de proyecto dedicado al desarrollo e implantación del mismo.

Evaluación económica de la Iniciativa (en MM \$) para escenario normal, optimista y pesimista (puede ser una planilla Excel adjunta al documento)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año Final evaluación
Ingresos							
Ingreso 1							
Ingreso 2							
Ingreso 3							
Costos							
Egreso 1							
Egreso 2							
Egreso 3							
Inversiones							
Inversiones 1							
Inversiones 2							
Inversiones 3							
Flujo de Caja							
VAN (10%, 5 años)							