

Juan Pablo Durán

La eficiencia de los procesos

PRESIDENTE DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR (BANDESAL)

> 1 <

Con el propósito de lograr la mejora de nuestro banco, en 2013 se iniciaron esfuerzos en el proceso de digitalización, dando los primeros intentos de automatización de los procesos operativos, pero no fue sino hasta 2015 cuando se retomó dicho proceso. Se consideraron tres componentes para la transformación: las personas, la gestión y los sistemas de información.

Como parte del componente de «Personas», la Alta Administración promovió la iniciativa de la automatización de procesos y la digitalización de documentos, con el objetivo de reducir tiempos, agilizar los procesos, disminuir costos, mejorar la eficiencia en las operaciones y fortalecer la seguridad de la información.

A partir de ello y con el propósito de mejorar el control sobre la estrategia del banco, se creó un área para realizar el levantamiento de los procesos, así como evaluar su optimización para su posterior automatización. Dicho levantamiento tomó alrededor de un año de trabajo, el cual incluyó visitas a todas las áreas del banco y muchos otros procesos. Tal complejidad tiene el tema de que a la fecha se realiza una constante verificación y actualización de los procesos vigentes.



Hablar de la automatización de procesos y digitalización de documentos conllevó un cambio significativo en la cultura organizacional, siendo la gestión un tema prioritario para el éxito del proyecto. Por ello, los actores involucrados en procesos transversales mejoraron sus etapas. Además, se impartieron talleres para fortalecer las relaciones interpersonales y se desarrollaron líderes para la gestión de los procesos.

Es importante mencionar que una parte fundamental responde al mandato de la Ley de Acceso a la Información Pública, que establece modernizar la organización de la información pública, promover la eficiencia en las instituciones públicas, el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como la implementación del gobierno electrónico.

Lo anterior se vuelve más complejo de ejecutar si no se cuenta con «herramientas tecnológicas» para los procesos. En ese sentido, el banco adquirió un Sistema de Administración de Procesos de Negocio (BPMS), herramienta que opera con tecnologías nuevas como bus de datos y servicios, utilizando el modelo y notación de negocio para la creación y automatización de procesos bien implementados, permitiendo la identificación de cuellos de botella y generando eficiencia. Con esta herramienta se espera automatizar y digitalizar todos los procesos del banco.

Asimismo, se invirtió en un sistema de información para la gestión documental, a fin de modernizar la institución en cuanto a la generación y resguardo de documentos. Pensar en la automatización de los procesos sin un gestor documental era tener parcialmente automatizado el proceso, ya que se genera mucha documentación que debe ser correctamente clasificada y resguardada para la toma de decisiones.

Con estas actividades, el banco ha iniciado la digitalización para poder eficientar la operatividad y reducir el tiempo invertido en la misma, mejorar el control de los procesos, a fin



de identificar actividades que generan lentitud o interrupciones y que deben ser corregidas para mantener el flujo adecuado.

> 2 <

Una de las dificultades más grandes a la que nos enfrentamos es la resistencia al cambio, ya que las personas están acostumbradas a realizar sus actividades de una forma y consideran que el cambio es una carga laboral adicional, una amenaza a sus puestos de trabajo o hasta inútil. La apertura a las nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas genera anticuerpos que no permiten avanzar.

Al implementar la Administración de Procesos de Negocio (BPM) las personas participan en tareas que hacen más eficiente el proceso, pero si dichas tareas se ven interrumpidas la persona debe apoyarse en los líderes de proceso para su culminación. A su vez, los líderes deben gestionar entre las diferentes áreas del banco para que las tareas se cumplan



Con estas actividades, el banco ha iniciado la digitalización para poder eficientar la operatividad y reducir el tiempo invertido en la misma, a fin de identificar actividades que generan lentitud o interrupciones y que deben ser corregidas para mantener el flujo adecuado.

en tiempo y forma. En síntesis, se trata de una orquestación institucional que toma tiempo implementar.

Respecto a la gestión documental (digitalización de documentos), el reto es generar conciencia en las personas de que ya no es necesario tener el papel en físico. Pero mientras se da el cambio de cultura, existe un sobreesfuerzo y utilización de recursos innecesarios.

Otro reto que hemos tenido con la digitalización documental está relacionado con el ordenamiento, seguimiento y control; el cambio de políticas, de formas de pensar, cambio de roles, la cantidad de información, nuevas tecnologías, nuevos estándares, etc., puede ser abrumador para el

personal involucrado. Por tanto, se recomienda llevar paso a paso cada implementación, esfuerzo y dedicación por parte de todos los miembros de la institución.

Otro reto es el relacionado con el conocimiento y la experiencia que debe tener la persona encargada de la implementación y automatización de los procesos. Hablar de gestión documental, normativas de clasificación, metadatos, calidad de imagen, tipos de imágenes, bus de datos, webservices, etc., requiere no solo conocimientos y experiencia técnica sino conocimientos sólidos del negocio y de la normativa aplicable, lo que implica documentarse y tener un plan de capacitación.

> 3 <

Entre las iniciativas a implementar se encuentran:

- La automatización de todos los procesos críticos del banco a través del modelo y notación de procesos de negocio (BPMN), a fin de eficientar nuestras operaciones y agilizar los procesos, mejorando la experiencia del cliente.
- La implementación de un Sistema Analítico de Datos, que permitirá contar con información de primera mano sobre la situación financiera y operativa del negocio.
- La implementación de una aplicación móvil Bandedal,

que nos permitirá acercar los servicios a nuestros clientes y proveerles información acerca de sus créditos de forma oportuna.

- Implementación de un Ejecutivo en Línea 24/7 los 365 días, con Inteligencia Artificial (ChatBot), el cual será entrenado de tal manera que responda las preguntas formuladas por el Usuario/Cliente y el cual podrá convertirse en un asesor financiero o de negocio que ayude a predecir el rumbo del negocio de los clientes.
- Ampliación de los canales de acceso digitales.
- Implementación de un Sistema de Administración de Riesgos que, además de permitir el registro y control de los eventos de riesgo, permite determinar las pérdidas esperadas asociadas al negocio.
- Continuamos con la mejora continua en la gestión documental (digitalización de documentos).
- Adecuaciones y mejoras al Core Bancario implementado.
- Optimización del Sistema de Gestión de Clientes (CRM).
- Implementación de un Sistema de Evaluación de Impacto que permita identificar qué líneas de negocio son más rentables y efectivas a nivel financiero y con impacto en el desarrollo.
- Sistema de Administración del fondeo que permita la administración ágil y oportuna de los fondos recibidos.
- Procesos administrativos automatizados e integrados, tales como la mesa de ayuda, planilla, permisos, evaluación del desempeño, gestión de capacitaciones, manejo de inventario, entre otros.

> 4 <

Las acciones que se han realizado para la digitalización han contribuido en reducir los tiempos de ejecución de los procesos

que han sido automatizados; disminuir los costos operativos asociados a los procesos; disminuir costos asociados a la administración de la documentación; mantener los riesgos operacionales asociados a los procesos, dentro de los márgenes de tolerancia establecidos, y la promoción de nuevas líneas o programas de negocio, material publicitario y activos extraordinarios.

No obstante, se reconoce que hay mucho trabajo que hacer para lograr una completa digitalización del banco que traerá mayores beneficios, tales como mejorar la productividad y reducir mucho más los costos, mejorar la experiencia del cliente interno y externo, proveer información oportuna a nuestros clientes, contar con información oportuna para la toma de decisiones, fortalecer los controles en toda la operatividad del banco, mejorar la colocación de la marca Bandesal e impulsar la cultura de innovación.

