

1-1-2000

Sistema de indicadores de gestión para el departamento de compras del Banco de la República

María del Pilar Rodríguez Maldonado
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Rodríguez Maldonado, M. d. (2000). Sistema de indicadores de gestión para el departamento de compras del Banco de la República. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/40

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ MALDONADO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C.

2000

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ MALDONADO

Trabajo de investigación para optar al título de
Maestría en Administración

Director
ALVARO ERNESTO CUESTAS BERNAL
Contador Público Titulado

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C.

2000

Advertencia:

“Ni la Universidad ni el asesor ni el jurado calificador son responsables de las ideas expuestas por el graduando”

Artículo 95 del Reglamento Estudiantil.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha

A mi esposo Mario por su comprensión y apoyo, a mis hijos Andrew, Cristian, Johan y David, a mi madre y a Teresa, una amiga muy especial (q.e.p.d).

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Alvaro Ernesto Cuestas Bernal, Contador Público Titulado, Gerente del Fondo Mutuo de Inversiones del Banco de la República y Director de la Investigación, por sus comentarios y valiosos aportes.

Ángel Hernández Esquivel, Abogado, exdirector del Departamento de Compras y actual Gerente de la Sucursal de Ibagué del Banco de la República, por su apoyo para la realización de la investigación.

Ricardo Rodríguez Alcántar, Economista, actual Director del Departamento de Compras, por su permanente colaboración e importantes orientaciones y comentarios.

Finalmente, al Subdirector del Departamento de Compras, doctor Alberto Mario Ospino, a los Jefes de Sección y a todos los colaboradores del Departamento de Compras.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1 MARCO NORMATIVO	10
1.2 MARCO INSTITUCIONAL	12
1.3 MARCO HISTÓRICO	20
1.4 MARCO CONCEPTUAL	31
1.4.1 La gestión en las organizaciones de servicios	32
1.4.2 Calidad y productividad en las organizaciones de servicios.	36
1.4.3 Calidad del servicio	37
1.4.4 Productividad del servicio	37
1.4.5 Desarrollo de una cultura de rendimiento	38
1.4.6 Evaluación de la actuación en compras	39
1.4.7 Indicadores de gestión	40
1.4.7.1 Definición	41

1.4.7.2	Clasificación	42
1.4.7.3	Valor agregado de los indicadores de gestión	44
1.4.7.4	Ventajas de los indicadores de gestión	44
1.4.7.5	La administración y los indicadores de gestión	46
1.4.7.6	Identificación de indicadores de gestión	49
1.5	MARCO REFERENCIAL	56
2.	GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	58
2.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	58
2.1.1	Visión	58
2.1.2	Misión	59
2.1.3	Objetivos del Departamento de Compras	60
2.1.4	Marco Legal del Departamento de Compras	61
2.1.5	Funciones de las Secciones que conforman el Departamento de Compras del Banco de la República.	62
2.1.5.1	Sección de Compras Nacionales	62
2.1.5.2	Sección de Comercio Exterior	64
2.1.5.3	Sección de Inventarios	65
2.1.5.4	Sección Técnica	66
2.1.5.5	Outsourcing	68
2.1.5.5.1	Objetivos del Outsourcing	69
2.1.5.5.2	Otras funciones de la Oficina Coordinadora del Outsourcing	70
2.1.6	Proceso de compra	70

2.1.6.1	Presupuesto de compra	71
2.1.6.2	Investigación de mercado	72
2.1.6.3	Proveedores	72
2.1.6.4	Proceso de cotización	73
2.1.6.5	Recibo de ofertas	73
2.1.6.6	Presentación de informes y cuadros comparativos	74
2.1.6.7	Aprobación de las compras	75
2.1.6.8	Recibo de la mercancía	76
2.1.6.9	Contabilización de gastos	76
2.1.6.10	Reclamaciones	77
2.1.6.11	Sistema de información actual	77
2.1.7	Comparativo “Proceso de Compra” de las empresas visitadas	80
2.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	80
2.2.1	Presupuesto	81
2.2.2	Investigación de Mercado	81
2.2.3	Proveedores	82
2.2.4	Proceso de cotización, recibo de ofertas, presentación de informes y cuadros comparativos para aprobación de la compra de bienes y/o contratación de servicios.	82
2.2.5	Recurso Humano del Departamento de Compras	83
2.2.6	Comparativo proceso de compra con otras empresas del mercado	84
3.	EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE	85
3.1	GENERALIDADES	85

3.1.1	Características de los sistemas viables	88
3.1.2	Las organizaciones como sistemas de recursión o desdoblamiento de complejidad	89
3.1.3	Los sistemas viables y la ley de variedad requerida	93
3.1.4	Principios de la organización	97
3.1.4.1	Primer principio de la organización	97
3.1.4.2	Segundo principio de la organización	98
3.1.4.3	Tercer principio de la organización	99
3.1.4.4	Cuarto principio de la organización	99
3.1.5	Mecanismos de viabilidad	99
3.1.5.1	Implementación	101
3.1.5.2	Coordinación	101
3.1.5.3	Control	102
3.1.5.4	Monitoreo	104
3.1.5.5	Inteligencia	104
3.1.5.6	Política	105
3.2	APLICACIÓN DEL MODELO DEL SISTEMA VIABLE AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	109
3.2.1	Sistema uno	113
3.2.2	Sistema dos	114
3.2.3	Sistema tres	116
3.2.4	Sistema cuatro	116
3.2.5	Sistema cinco	118

4.	DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	120
4.1	ALCANCE DE LA DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	120
4.2	METODOLOGÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	122
4.3	DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	127
4.3.1	Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de administrar el codiguero de productos	127
4.3.2	Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de administrar la base de datos de proveedores	133
4.3.3	Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de adquirir bienes y/o contratar servicios	144
4.3.3.1	Indicadores de gestión para el proceso de adquirir bienes y /o contratar servicios a nivel local y del exterior	145
4.3.3.2	Indicadores de gestión para el proceso de adquirir bienes y/o contratar servicios del exterior	156
4.3.4	Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de administrar activos fijos	173
4.3.5	Definición y diseño de indicadores de gestión para proyectos que adelante el departamento de compras	185
4.3.6	Indicador de gestión satisfacción del cliente	188
4.3.6.1	Indicador de gestión satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio	189

4.3.6.2	Indicador de gestión satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra	192
4.3.7	Indicadores de gestión a nivel corporativo	195
4.3.8	Informativo bancos centrales	206
4.3.9	Indicadores de gestión para el recurso humano	207
4.4	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA	208
4.5	DEMOSTRACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	208
5.	CONCLUSIONES	223
6.	RECOMENDACIONES	228
	BIBLIOGRAFÍA	231
	ANEXOS	238

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplo sistema dos	115
Tabla 2. Indicador de gestión - Solidez de la base de productos	127
Tabla 3. Rangos supuestos – Indicador de gestión: solidez de la base de productos	129
Tabla 4. Indicador de gestión - Criterio de codificación	130
Tabla 5. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Criterio de codificación	132
Tabla 6. Indicador de gestión - Solidez de la base de proveedores	133
Tabla 7. Rangos supuestos - Indicador de gestión: solidez de la base de proveedores	135
Tabla 8. Indicador de gestión - Cantidad mínima de proveedores por producto	136
Tabla 9. Rangos supuestos - Indicador: Cantidad mínima de proveedores por producto	138

Tabla 10. Indicador de gestión - Trámite inscripción proveedores	139
Tabla 11. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite inscripción proveedores	141
Tabla 12. Indicador de gestión - Calidad de los proveedores inscritos	142
Tabla 13. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Calidad de los proveedores inscritos por producto	144
Tabla 14. Indicador de gestión: Trámite de cotización	146
Tabla 15. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite de cotización	148
Tabla 16. Indicador de gestión: Trámite aprobación de compra	150
Tabla 17. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite aprobación de compra	152
Tabla 18. Indicador - Atención de la compra y/o servicio	153
Tabla 19. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Atención de la compra y/o servicio	154
Tabla 20. Indicador de gestión - Colocación pedido al exterior	156
Tabla 21. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Colocación pedido al exterior	158
Tabla 22. Indicador de gestión - Aprobación registro de Importación	159
Tabla 23. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Aprobación registro de Importación	161

Tabla 24. Indicador - Pago impuestos de importación	162
Tabla 25. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Pago impuestos de importación	164
Tabla 26. Indicador de gestión - Nacionalización mercancías	165
Tabla 27. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Nacionalización mercancías	166
Tabla 28. Indicador de gestión - Atención de compra por importación	167
Tabla 29. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Atención de compra por importación	169
Tabla 30. Indicador de gestión - Ejecución presupuestal importación	170
Tabla 31. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ejecución presupuestal importación	172
Tabla 32. Indicador de gestión - Ingreso activos fijos nuevos	173
Tabla 33. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ingreso activos fijos nuevos	175
Tabla 34. Indicador de gestión - Actualización inventario por cambio de estado del activo	176
Tabla 35. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Actualización inventario por cambio de estado del activo	178
Tabla 36. Indicador de gestión - Trámite baja de activos	179

Tabla 37. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite baja de activos	181
Tabla 38. Indicador de gestión - Solidez del Inventario de Activos	182
Tabla 39. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Solidez del Inventario de Activos	184
Tabla 40. Indicador de gestión - Desarrollo del proyecto	186
Tabla 41. Indicador de gestión - Satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio	189
Tabla 42. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio	191
Tabla 43. Indicador de gestión - Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra	192
Tabla 44. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra	194
Tabla 45. Indicador de gestión - Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República	196
Tabla 46. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República	197
Tabla 47. Indicador de gestión - Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República	199
Tabla 48. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República	201

Tabla 49. Indicador de gestión - Eficiencia del Departamento de Compras 202

Tabla 50. Rangos supuestos - Indicador de gestión Eficiencia del 204

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de control de gestión en la organización	49
Figura 2. Simplificación organizacional del modelo del sistema viable.	97
Figura 3. Diagrama sistema viable	100
Figura 4. Niveles de Recursión del Banco de la República	110
Figura 5. Simplificación organizacional del Banco de la República.	112
Figura 6. Sistema tres del Modelo del sistema viable del Departamento de Compras del Banco de la República	117
Figura 7. Modelo del sistema viable del departamento de compras del banco de la república	119

RESUMEN

El trabajo de investigación “Sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República” es de tipo descriptivo y fue estructurado teniendo en cuenta la visión panorámica de la evolución de la teoría y la práctica de la gestión a lo largo del tiempo, desde el enfoque clásico de la gestión, pasando por los enfoques conductista, el de las ciencias de la decisión y de la información (CIDI), de la planeación estratégica, de sistemas para la gestión, la cibernética, de contingencia para la gestión, hasta llegar a las organizaciones inteligentes. De la misma manera, se contempló el tema de la gestión de los servicios y sus retos más importantes como son la mejora de la calidad y de la productividad, así como la evaluación de la actuación en compras. El marco teórico culmina con el tema de los indicadores de gestión, su clasificación, identificación e importancia para las organizaciones.

El objetivo general de la investigación es definir y diseñar un eficiente sistema de indicadores de gestión para el departamento de Compras del Banco de la República. Objetivo que fue alcanzado mediante la aplicación del modelo del

sistema viable que permitió el análisis sistémico del departamento y al cual se dedicó el capítulo tres para profundizar sobre sus características.

El aporte de este trabajo radica en el rompimiento del paradigma de que los servicios por sus características propias de intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad son difíciles de medir, ya que mientras estén de por medio las personas y definidas claramente la misión, visión, objetivos y procesos de cualquier empresa, siempre podrán relacionarse variables cuyos resultados permitan suministrar a la organización la información necesaria para la toma de decisiones y para evaluar su gestión.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ambiente de los negocios es cada vez más complejo. Sin embargo, esta complejidad puede ser reconocida mediante la observación y seguimiento de una gran cantidad de acontecimientos inesperados para los que hay que tomar decisiones. Es necesario entonces, introducir mecanismos ágiles que permitan su permanente evaluación, faciliten el manejo de la incertidumbre ambiental y ayuden a predecir situaciones, permitiendo una mejor gestión.

Formulación del problema

¿Mediante qué mecanismos específicos puede el Departamento de Compras del Banco de la República establecer si su gestión está encauzada al cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos formulados?

Sistematización del problema

¿La gestión de Compras está acorde con la Misión y la Visión del Departamento de Compras del Banco de la República?.

¿La gestión del Departamento de Compras es coherente con la Misión y Visión del Banco de la República?.

¿De qué modo puede el Departamento de Compras del Banco de la República encauzar sus esfuerzos en la permanente innovación que la conduzca al liderazgo entre las áreas de apoyo del Banco?.

¿De qué manera incide el sistema de información con que cuenta el Departamento de Compras del Banco de la República en el proceso de decisiones de compra?

¿A través de sus procesos de compra Cómo puede el Departamento de compras del Banco de la República ofrecer un mejor servicio a sus clientes (demás dependencias y sucursales, proveedores de bienes y servicios)?

¿Existen mecanismos eficaces de control para detectar problemas de trámite en la operación de compra del Departamento de Compras del Banco de la República?.

¿La estructura organizacional del Departamento de Compras del Banco de la República permite que esta pueda cumplir eficientemente su misión, visión y objetivos?.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Definir y diseñar un eficiente sistema de indicadores de gestión para la administración de las compras de bienes y servicios en el Departamento de Compras del Banco del República, que le permitan ser proactivo y mediante el continuo aprendizaje convertirse en líder de las áreas de apoyo del Banco.

Objetivos específicos

Indagar y analizar la situación actual del Departamento de Compras del Banco de la República.

Utilizar el Modelo de Sistema Viable como una herramienta para identificar las actividades primarias, y las áreas y factores críticos de éxito.

Definir y diseñar un eficiente sistema de indicadores de gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República.

Promover entre los miembros del Departamento de Compras la innovación y el aprendizaje permanente.

Elaborar un modelo de simulación automatizada para comprobar la eficiencia de los indicadores de gestión.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El resultado de la investigación, “Sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República”, permitirá encontrar cierto número de indicadores de gestión que midan la actividad del Departamento de Compras, frente a su misión, visión, objetivos y retos en la innovación y capacidad de aprendizaje. A través de los indicadores el Departamento de Compras del Banco de la República podrá establecer su nivel de eficiencia y de eficacia, anticipar los problemas que pueden surgir y realizar las correcciones de manera oportuna.

Por lo anterior, decidí emprender este trabajo motivada adicionalmente por el deseo de realizar un proyecto práctico que fuese de utilidad y aplicabilidad en

primera instancia para quien fue elaborado y en segunda medida para aquellas personas o empresas que encuentren en él las herramientas que le permitan desarrollar sus propios indicadores de gestión y a través de sus resultados orientar sus acciones para enfrentar el ambiente complejo en el que se desenvuelven las organizaciones.

ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de estudio

El problema de investigación es de tipo descriptivo.

Método de investigación

Los problemas se analizan mediante el uso de muy diversas técnicas de investigación científica sin descuidar la intuición y el pensamiento creativo, hasta llegar a la identificación de las causas y los efectos. Pese a la multiplicidad de recetas y formularios que se han inventado, ninguna tiene validez ni aplicación universales, el analista primero debe comprender bien el caso concreto que tiene enfrente antes de proceder a aplicar sus herramientas intelectuales.

Con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de este proyecto se realizaron los siguientes pasos:

Organización del proyecto: En esta primera etapa se determinó el alcance del proyecto, se definió la metodología a seguir, el diseño de los formatos a utilizar, la presentación del proyecto a las directivas y la comunicación sobre el mismo al personal del Departamento de Compras del Banco de la República, por cada uno de los Jefes de las diferentes Secciones que la conforman.

Recolección de datos e información: Para esta actividad se tuvo especial cuidado con los aspectos institucionales en cuanto al cumplimiento del reglamento del Banco, mediante el trabajo a través de los canales adecuados de autoridad.

Además de la observación directa, los instrumentos utilizados para la captación de información sobre la situación actual del Departamento de Compras del Banco de la República fueron los siguientes:

Entrevista a cada uno de los integrantes del Departamento de Compras, en los puestos de trabajo, con el fin de obtener información de primera mano con respecto a la operación. Para esto se tuvo en cuenta explicar a los entrevistados el motivo y los objetivos de la investigación. Se formularon preguntas abiertas en la que los entrevistados respondían como lo creían adecuado y se extendían lo

necesario. Las preguntas tenían como propósito obtener una comunicación plena y libre.

En cada Sección del Departamento de Compras se entrevistó inicialmente al Jefe de la Sección con el fin de conseguir una visión general de la misma y posteriormente a cada uno de sus integrantes para conocer el detalle de la operación. Ver anexo A. Modelo de Entrevista.

Con el resultado de las entrevistas se elaboraron las matrices de procedimiento actual, por medio de las cuales se obtuvo la información primaria de cada proceso, para documentar la situación actual. Las matrices permiten detectar las actividades que no agregan valor, permiten observar el flujo de tareas, el control y revisión, la responsabilidad de los colaboradores y la interrelación con las demás áreas y entidades externas del Departamento de Compras del Banco de la República. Ver anexo B. Modelo de matriz de procedimiento actual.

Elaboración de los respectivos mapas de proceso, para los cuales se tuvo en cuenta la simbología mostrada en el Anexo C.

Visitas y entrevistas a otras empresas: se visitaron cinco empresas (cuatro en Bogotá: Casalimpia, Disarchivo, Alpina y Ecopetrol y una en Medellín: Marión S.A.), con el propósito de conocer sus procesos de compra y métodos de

evaluación de la gestión de compras. Ver Anexo D. Cuadro comparativo “Proceso de Compra”

3. Análisis de la Información: Una vez recolectada la información necesaria para conocer la Situación Actual, se procedió a realizar el análisis de la misma, para diagnosticar deficiencias.

4. Aplicación del modelo del Sistema viable (VSM) de Stafford Beer cuyo enfoque cibernético permitirá el análisis sistémico del Departamento de Compras, a través del desdoblamiento de complejidad de los diferentes subsistemas que conforman este Departamento y a través de los múltiples flujos de información filtrar aquella de mayor relevancia e interés para la parte administrativa. En el capítulo tres se presenta ampliamente este modelo, es importante aclarar que el VSM se utiliza en este trabajo para el diagnóstico del Departamento de Compras y que no es una metodología para diseñar indicadores de gestión. En la medida en que se conoce el área objeto de estudio se puede garantizar que los indicadores de gestión que se definan son los realmente requeridos.

ALCANCE

El alcance del trabajo es la definición y diseño de los indicadores de gestión para el Departamento de Compras, no incluye definición de estándares, niveles de meta ni recolección de información para alimentación de los mismos. El trabajo se desarrolló en seis capítulos: El primero trata el Marco Teórico, el segundo la Gestión en el Departamento de Compras del Banco de la República, el tercero el Modelo del Sistema Viable, el cuarto la Definición y Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República, el quinto las conclusiones y el sexto las recomendaciones.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO NORMATIVO

A mediados de la década de los años 80 el Banco de la República determinó indicadores precisos de productividad para las Sucursales y algunas dependencias de la Institución. Posteriormente con la reestructuración interna, operativa, administrativa y funcional de la época, los indicadores perdieron su aplicabilidad y debieron ser redefinidos.

Hacia finales de los 80 y principios de los 90 el Banco hizo un rediseño de los indicadores en las Sucursales, pero en 1993 con el Decreto 2520 del 14 de diciembre se expidieron los Estatutos del Banco de la República y se partió nuevamente de cero en cuanto al tema de los indicadores de productividad.

En el mismo año (1993), la ley 87 de noviembre 29 estableció las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado. Algunos de los objetivos de esta ley son: proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten; Garantizar la eficiencia, la eficacia y economía en todas las operaciones promoviendo y

facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional; garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros; definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos; detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Así mismo, la ley contempla como mecanismos de verificación y evaluación del Control interno las normas de auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

Por lo anterior, en los años 1994 y 1995 el Banco redefinió los indicadores de productividad en las Sucursales y varias dependencias de la oficina principal y de manera prioritaria el diseño de indicadores de gestión para las que se han considerado las áreas críticas de la Institución, es decir aquellas propias de su función principal de Banca Central.

Sin embargo, para aquellas otras áreas denominadas de apoyo por constituirse en el soporte para el desarrollo de las áreas críticas, el Banco les asignó la responsabilidad del diseño e implantación de sus propios indicadores que les permitan medir su gestión.

1.2 MARCO INSTITUCIONAL

El Banco de la República es una persona jurídica de derecho público, que funciona como organismo estatal de rango constitucional, con régimen legal propio, de naturaleza propia y especial, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica. Su objetivo constitucional es velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda. El Banco de la República ejerce las funciones de banca central conforme a las normas previstas en el artículo 373 de la Constitución Política, en la Ley 31 del 29 de diciembre de 1992 y en los estatutos contenidos en el decreto 2520 del 14 de Diciembre de 1993.

El Banco de la República se sujeta a un régimen legal propio. En consecuencia la determinación de su organización, su estructura, sus funciones y atribuciones y los contratos en que sea parte, se regirán exclusivamente por las normas arriba citadas. En los casos no previstos por aquellas las operaciones mercantiles y civiles y, en general los actos del Banco que no fueren administrativos, se regirán por las normas del derecho privado.

Por las características anotadas, al Banco de la República no le será aplicable el régimen de las entidades descentralizadas.

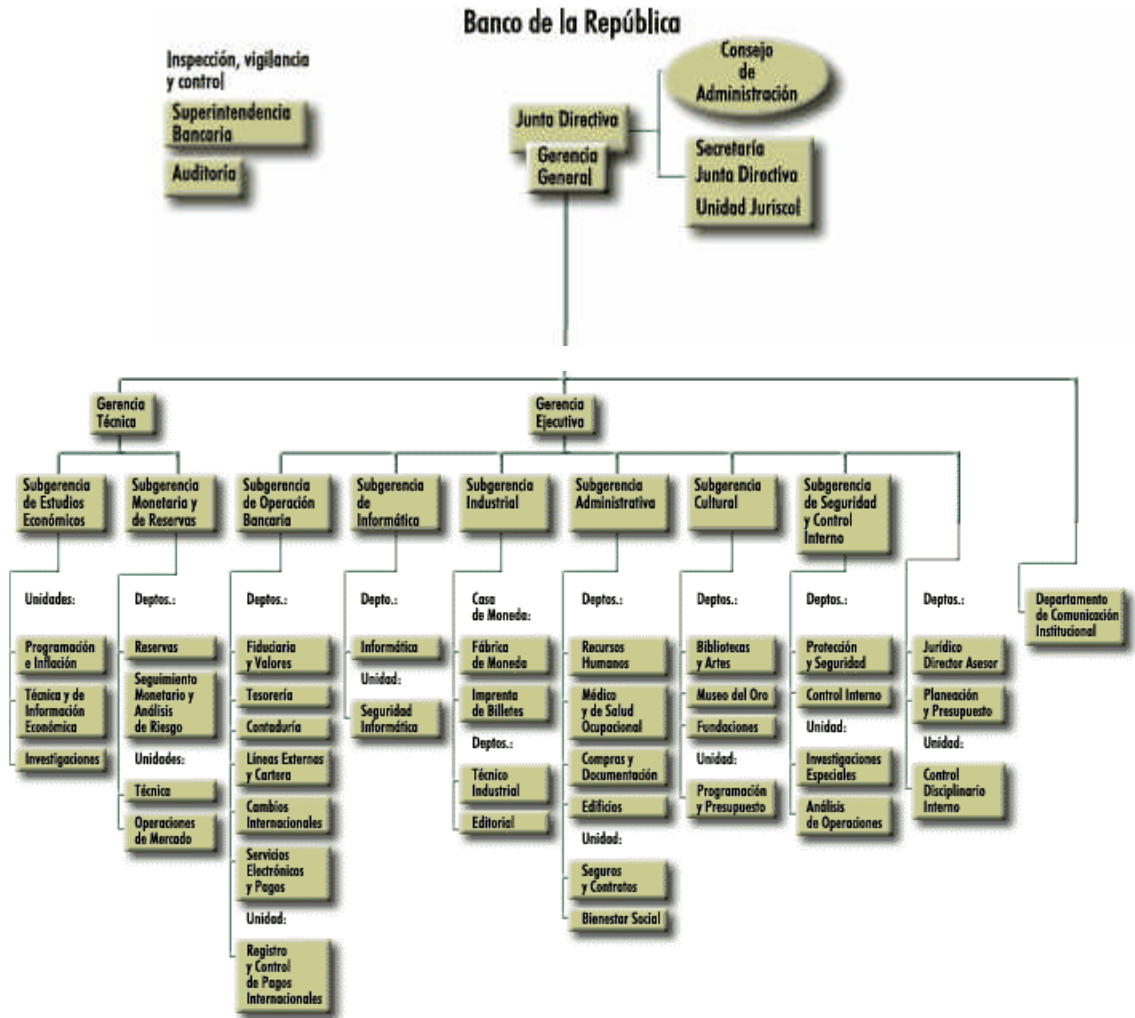
Además, el Banco de la República ejerce en forma exclusiva e indelegable el atributo estatal de emitir la moneda legal constituida por billetes y moneda metálica.

La Junta Directiva del Banco de la República es la autoridad monetaria, cambiaria y crediticia, y como tal, cumple las funciones previstas en la Constitución y en la Ley 31 de 1992, mediante disposiciones de carácter general.

Para el cumplimiento de las anteriores funciones y las demás contempladas en la Constitución, en la Ley 31 de 1992 y en el Decreto 2520 del 14 de diciembre de 1993, el Banco de la República cuenta con dos gerencias:

- La Gerencia Técnica conformada por la Subgerencia de Estudios Económicos y la Subgerencia Monetaria y de reservas. Y,
- La Gerencia Ejecutiva por todas las áreas de apoyo, divididas en seis Subgerencias dentro de las cuales esta la Administrativa, a la que pertenece el Departamento de Compras, tal como puede apreciarse en el organigrama del Banco de la República.

ORGANIGRAMA 1.



Fuente: Banco de la República. <http://infobanco/>

El área objeto de estudio es el Departamento de Compras del Banco de la República que como mencionado anteriormente, es un área de apoyo cuyas funciones son:

- Adquirir bienes y contratar los servicios requeridos por las diferentes dependencias del Banco a nivel nacional, suministrados por proveedores o contratistas nacionales o extranjeros.
- Administrar física y contablemente los activos fijos del Banco de la República ubicados en la oficina principal con excepción de los correspondientes a la Imprenta de Billetes.
- Atender las solicitudes de suministro de muebles y determinados equipos de oficina, presentadas por las diferentes dependencias del Banco a nivel nacional.
- Administrar determinados contratos que por su naturaleza y alcance sean asignados bajo su responsabilidad por las directivas del Banco y los que sean propios de su actividad.
- Introducir al territorio colombiano, bajo las normas delineadas por los entes gubernamentales autorizados, los bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias del Banco a nivel nacional.

- Exportar del territorio colombiano, bajo las normas delineadas por los entes gubernamentales autorizados, los bienes y servicios entregados, para tal efecto, por las diferentes dependencias del Banco a nivel nacional.

El Banco de la República y por consiguiente el Departamento de Compras para efectos de contratación de índole civil o mercantil, con personas privadas, se rige por las normas del derecho privado y por las contenidas en el Régimen General de Contratación del Banco de la República.

El Departamento de Compras para atender sus funciones cuenta con una planta de 40 empleados distribuida en cuatro secciones: Compras Nacionales, Comercio Exterior, Inventarios, Sección Técnica y por un grupo de profesionales especializados en el desarrollo de proyectos de interés para el Departamento.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ORGANIGRAMA 2.



- **La Dirección del Departamento de Compras** es la encargada de guiar, liderar, supervisar, controlar y administrar todos los procesos y recursos con que cuenta el departamento para poder cumplir con las responsabilidades enmarcadas en el Régimen de Contratación del Banco de la República, la Ley 190 de 1995 conocida como "Estatuto Anticorrupción" y la Ley 200 de 1995 por la cual se adoptó el Código Disciplinario Único. Además de las funciones asignadas por las directivas de la institución. Adicionalmente, es la responsable de definir las pautas para la administración de los proveedores en lo concerniente a temas relacionados con la evaluación de los mismos, el establecimiento de multas y sanciones y políticas de negociación entre otras.

La Dirección del Departamento ejerce la Secretaría del Comité de Compras y del Comité de la Subgerencia Administrativa y la presidencia del Comité Interno.

- **La Subdirección de Compras** es la encargada de dirigir, controlar y asesorar todos los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios tanto en el país como en el exterior, coordinar los inventarios de muebles y equipos de la Oficina Principal y supervisar lo correspondiente al abastecimiento y entrega oportuna de los elementos requeridos por los usuarios.

- **La Sección de Compras Nacionales** se encarga de realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios solicitados por las diferentes dependencias del Banco de la República a nivel nacional susceptibles de ser suministrados por proveedores o contratistas nacionales.

- **La Sección de Comercio Exterior** tiene como función efectuar la adquisición de bienes y contratación de servicios, cuya consecución no es factible dentro del país. Se encarga del trámite integral de la compra, desde el proceso de cotización hasta la nacionalización y entrega de la mercancía al área usuaria. Atiende básicamente el área industrial del Banco y al Departamento de Tesorería en lo correspondiente a equipos, repuestos y materia prima requerida para sus procesos, al área cultural en lo

correspondiente a la importación temporal y reexportación de obras de arte para sus exposiciones y a las demás dependencias cuando sea necesario.

- **La sección de inventarios** es la responsable de consolidar el registro, administración y asignación de todos los activos del Banco de la República, tanto en el campo físico como en el contable. Con este propósito maneja la hoja de vida contable de cada activo, desde su adquisición hasta que es dado de baja.

- Adicionalmente, la Sección de Inventarios como centro de responsabilidad evalúa las necesidades que en materia de muebles y equipos de oficina tienen las dependencias del Banco, con el propósito de efectuar la asignación por existencias en bodega o, en su defecto, recomendar su adquisición. Así mismo, administra el mantenimiento de muebles y algunos equipos.

- **La Sección Técnica** es la encargada de obtener la aprobación para las compras locales o del exterior que se efectúen mediante el mecanismo de documento de condiciones. Igualmente, es la responsable de administrar las bases de datos de proveedores y productos de la Institución, y realizar las investigaciones de mercado que garanticen que todos los productos estén asociados a mínimo tres proveedores. Además, participa en la elaboración del presupuesto de inversión con la valoración de los bienes a adquirir.

Como centro de responsabilidad de muebles y equipos ejerce el control presupuestal tanto para inversión como para gasto.

- Finalmente, **los Profesionales Especializados** son los responsables de diseñar y administrar el desarrollo de proyectos específicos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia del Departamento. Actualmente se están desarrollando los proyectos de modernización del sistema de información de compras y el outsourcing de elementos identificados con formas catalogadas.

1.3 MARCO HISTÓRICO

Un problema crítico a que hicieron frente los gestores al finalizar el siglo XIX fue el de aumentar la eficiencia y la productividad de la fuerza laboral. El esfuerzo por resolver estos asuntos fue el punto de partida para el estudio de la gestión moderna.

La contribución más significativa del enfoque clásico fue haber identificado la gestión o administración de empresas como un elemento importante de la sociedad organizada.

La contribución del enfoque clásico, sin embargo, va más allá de la importante tarea de identificar el campo de la gestión, sus procesos y funciones. Muchas de

las técnicas de gestión que se están aplicando actualmente (por ejemplo: el análisis de tiempos y movimientos, la simplificación de tareas, los sistemas de incentivos salariales, la programación de la producción, los tests de personal y la presupuestación) son todas ellas derivaciones del enfoque clásico.

Una de las críticas principales que se ha hecho a la teoría clásica es que la mayoría de sus ideas son demasiado simples para las organizaciones complejas actuales en un mundo sujeto a cambios continuos. Sus críticos arguyen que la administración científica y la teoría clásica de la organización son más propias del pasado, cuando los ambientes de muchas organizaciones eran estables y predecibles.

La atención del enfoque clásico de la gestión en la eficiencia se complementó con un enfoque hacia los individuos y sus necesidades, emociones y pensamientos. El trabajo del enfoque conductista de la gestión llevó a considerar las organizaciones como sistemas sociales con pautas formales e informales de autoridad y de comunicación.

Las contribuciones más importantes que el enfoque de las ciencias de la decisión y de la información CIDI realiza para la gestión se concentran en las áreas de gestión de la producción y de las operaciones y en los sistemas de información. La ciencia de la gestión ha aportado técnicas que sirven para resolver problemas de programación de la producción, problemas relativos a la mejora de la calidad de

productos y servicios, problemas de presupuestación y para el mantenimiento de niveles óptimos de inventarios.

A comienzos de la década de los setenta se adopta la planeación con enfoque financiero como un sistema administrativo que ha respondido a las presiones por una mejor administración de la caja, alta eficiencia operacional, reducción de costos y restricción de recursos financieros.

En los ochenta la práctica de la planeación corporativa fue desarrollar técnicas con enfoque de mercadeo como respuesta a las presiones internas y externas de la organización, cuyo énfasis fue competir por los diferentes mercados en forma industrializada.

La planeación de portafolios es una técnica analítica usada para evaluar estrategias competitivas a nivel corporativo, que puedan ser utilizadas para diversificar las organizaciones. Por medio de esta técnica las corporaciones son segmentadas en "unidades estratégicas de negocios independientes".

Una unidad estratégica de negocios¹ se define como el "Natural" y "Homogéneo" negocio de una organización, para la cual los ejecutivos pueden determinar objetivos y ejecutar estrategias independientes de las otras unidades de negocios.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma. Chester Barnard² (1886-1961) visualizaba la organización como un agregado de unidades en interacción. Fue él quien introdujo el concepto del sistema de coordinación.

La expresión "Teoría general de los sistemas" fue creada por Ludwig Von Bertalanffy³ en 1947 como la exploración científica de "todos" y "totalidades". No obstante, la necesidad y factibilidad de un enfoque de sistemas no fue evidente hasta hace poco.

Algunas de las características de esta teoría son las interrelaciones que existen entre varios elementos y la interdependencia de sus componentes; es totalizador

¹ MORALES, Clemencia, en Tendencia de los planes Estratégicos en las Empresas. Revista Universitaria EAFIT, No.82. 1994. p. 39 – 52.

² BARNARD, Chester, citado en Ivancevich, John. Gestión, Calidad y Competitividad: España, 1996. p. 65.

³ BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas. México, 1980. p. 65

ya que se trata de ver el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción; todas las actividades del sistema son conducidas al logro de un objetivo; en un sistema cerrado las entradas se suceden una sola vez, mientras que en uno abierto son tomadas del entorno; todo sistema transforma sus entradas en salidas.

Ashby⁴ (1958) esbozó admirablemente dos caminos o métodos generales posibles en el estudio de los sistemas: es fácil distinguir dos líneas principales. Una ya bien desarrollada por Von Bertalanffy⁵ y sus colaboradores, que toman el mundo tal como lo conocemos, examina los varios sistemas que en él se dan: zoológicos, fisiológicos, etc. Y ofrece entonces enunciados acerca de las regularidades que se han hallado válidas. Este método es esencialmente empírico. El segundo método consiste en empezar por la otra punta. En lugar de estudiar primero un sistema, después otro, y otro más, hay que cambiar de extremo y considerar el conjunto de todos los sistemas concebibles y entonces reducir el conjunto a dimensiones más razonables.

⁴ ASHBY, citado en Beralanffy, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas. México, 1980. p. 98.

⁵ BERTALANFFY, Op. cit., p. 65.

El nombre de "cibernética" fue definido por el matemático Norbert Wiener⁶ , considerado el padre de la cibernética, que puso nombre a la ciencia en 1947. Es la ciencia de la comunicación y del control en los animales y en las máquinas. Esto quiere decir que la cibernética estudia la corriente de la información que rodea a un sistema, y el modo en que esa información es utilizada por el sistema como medio para controlarse a sí mismo; hace esto con sistemas animados e inanimados, indiferentemente.

Los sistemas se caracterizan por reunir aspectos fundamentales para el problema administrativo: es excesivamente complejo; es altamente probabilístico; es, por lo menos en cierta forma autorregulador (de otro modo sería caótico).

Dentro de los avances de la Cibernética se descubrió que había ciertos principios o leyes naturales que regían el comportamiento de los sistemas sometidos a control, que, independientemente de la forma o contexto particular del sistema eran muy generales, y que podrían recibir una expresión científica. Luego se comprobó que el control no es un ejercicio de mando con el que se obliga o presiona a la gente o a las cosas para que actúen de un modo deseado. Es más bien, cuestión de orientar un sistema hacia su mejor funcionamiento; o, mejor todavía, de disponer las cosas de modo que el sistema se regule a sí mismo. Así

⁶ WIENER, Norbert, citado en Beer, Stafford. Decisión y Control, El significado de la investigación de operaciones y la administración cibernética. Fondo de Cultural Económica México. p. 262.

se comprobó y se formalizó la importancia fundamental del principio de realimentación.

Lo que la cibernética se propone específicamente reconocer, descubrir y manejar es la complejidad del mundo real. La razón estriba en que los sistemas viables siempre son complejos por su misma estructura, nunca se hallan enteramente aislados al mundo exterior a ellos, y actúan siempre como un conjunto. Cualquier otro sistema, ya sea social, económico, industrial o puramente gerencial, tiene que alcanzar un nivel similarmente alto de complejidad, si ha de reunir unas características viables.

Los sistemas viables tienen la posibilidad de dar una respuesta a un estímulo que no se incluyó en la lista de estímulos anticipados, cuando se diseñó el sistema. Pueden aprender, a través de la experiencia reiterada, cuál es la mejor respuesta a ese estímulo. Los sistemas viables se desarrollan, se renuevan, por ejemplo mediante la autorreproducción. Soportan bien las averías y los errores internos. Sobretudo se adaptan constantemente a un medio ambiente cambiante, y así, sobreviven: posiblemente en condiciones que su diseñador no había previsto del todo.

Entre las herramientas poderosas que proporciona la Cibernética para mejorar la capacidad organizacional en el manejo de la información están la autorregulación y la auto-organización. La primera, esta relacionada con el comportamiento del

sistema, de acuerdo con un conjunto de referencias que permiten que se adapte al medio ambiente. La auto-organización se relaciona con la estructura y los cambios necesarios que se den. Es un mecanismo de supervivencia en el largo plazo.

Michael Porter⁷ fue uno de los primeros eruditos contemporáneos que aplicaron el pensamiento económico tradicional a los problemas de gestión. Porter⁸ explica la estrategia corporativa en términos de un mercado competitivo. Identifica cuatro estrategias genéricas: Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque de costos y concentración en la diferenciación. El término diferenciación se refiere a la capacidad de proporcionar un valor único y superior a los clientes en términos de calidad del producto, características especiales o servicio postventa.

Drucker considera que la gestión se encuentra actualmente en un período de transformación. La empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios. Propone que para estar al día y mantener la aceleración, la gestión ha de empeñarse en tres prácticas. La primera es el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización (el proceso que los japoneses conocen como Kaizen). La mejora continua en los servicios, en el diseño y en el uso del producto ha de formar parte de la vida diaria de la

⁷ PORTER, Michael, citado en Ivancevich, John. Gestión, Calidad y competitividad: España, 1996. p. 72.

⁸ Ibid., p. 72.

organización. En segundo lugar, toda organización ha de aprender a explotar sus conocimientos. Finalmente, las empresas deben innovar. Todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero sólo lo lograrán si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado.⁹

La organización inteligente es una organización "que entiende", que posee discernimiento suficiente para enfrentar confiadamente el cambio, pues hace del aprendizaje una práctica continua. Esta idea ha cobrado creciente importancia en los últimos años. Peter Senge¹⁰ en su libro "La Quinta Disciplina" (1990), presentó el marco conceptual que se requiere para la construcción de organizaciones inteligentes.

La gestión, sobre todo la gestión centrada en el aprendizaje, es mucho más joven. Se requieren aún muchos años para obtener un manual completo sobre este tema. Peter Senge¹¹ y sus colaboradores creen que la organización inteligente existe ante todo como una visión de las experiencias y la imaginación colectiva.

⁹ DRUCKER Peter, citado en IVANCEVICH, John. Gestión, Calidad y Competitividad: España, 1996. p. 52.

¹⁰ SENGE, Peter, citado en Senge, Peter. La Quinta Disciplina en la Práctica: 1995,97,98. p.5.

¹¹ Ibid., p. 6.

En la actualidad, en un grado sin precedentes en la historia de la organización moderna con gestión profesional, se alienta a la gente a trascender los límites de su empresa en busca de ideas y respaldo. Como ninguna organización posee los recursos para realizar todos los experimentos necesarios, los gerentes ansían aprender de los intentos, resultados y reflexiones de los demás. La gente que desarrolla e intercambia esta información no sólo habla de la organización inteligente, sino que la utiliza como trampolín para experimentos e iniciativas. Con cada uno de sus esfuerzos crea una nueva faceta de la imagen general de lo que puede ser este tipo de organización.

La creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco "disciplinas de aprendizaje" que constituyen programas permanentes de estudio y practica: Dominio personal, para crear los resultados esperados; Modelos mentales, para mejorar la imagen interna del mundo; Visión compartida, para crear un compromiso grupal; Aprendizaje en equipo, que busca la sinergia de la organización y finalmente, el Pensamiento Sistémico, que permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de economía (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los

objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y calidad del servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

De acuerdo con el tipo de empresa de que se trate existen herramientas estándares para medir su desempeño teniendo en cuenta los puntos anteriores. Sin embargo, es de resaltar que cada empresa de acuerdo con sus características particulares, diseñará los indicadores de gestión que le ofrezcan mayores ventajas.

Los estudios más recientes sobre indicadores de gestión se encuentran en la metodología conocida como Balanced Scorecard¹² (BSC), diseñada por Robert Kaplan y David Norton en 1992.

La principal característica del BSC es que mide factores tanto financieros como no financieros. Tradicionalmente, las empresas han evaluado su desempeño primordialmente por el análisis de información de sus ingresos, volumen de ventas y retorno de sus inversiones. Sin embargo, el BSC mide factores desde tres categorías adicionales: satisfacción del cliente, operaciones internas y el crecimiento y aprendizaje de los empleados.

¹² MATTSON, Beth. Executives learn how to keep score. Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision, En: <http://www.bizjournals.com/twincities/stories/1999/08/09/focus3.html>

El BSC esta centrado en el mismo principio de otras practicas administrativas, tal como centralización en los clientes, eficiencia e innovación. La diferencia es que el BSC también provee una herramienta para medir y monitorear esos factores sobre bases continuas. Esto es, tener la voluntad de encaminar la fuerza del trabajo a lo largo de la línea de estrategias que son importantes para la visión de la compañía.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

La gerencia de las organizaciones modernas requiere el acceso a una información confiable, veraz, oportuna y pertinente, y la habilidad para hacer el mejor uso de ella en el proceso de toma de decisiones.

Un mundo complejo, orientado a la información y en constante cambio exige organizaciones dinámicas donde se pongan a funcionar nuevos conceptos y relaciones, pero para hacerlo no basta con crear nuevos cuadros organizativos, nuevos trabajos, otras responsabilidades, otras líneas jerárquicas o con reescribir las descripciones de cargos para abrir espacio a nuevos autores de decisión, también es necesario identificar la información realmente crítica para la determinación de objetivos, la formulación de estrategias, la toma de decisiones y la evaluación de desempeño pues en esta llamada era de la información se corre el riesgo de ahogarse en grandes cantidades de datos irrelevantes, procedentes tanto del entorno como de las áreas funcionales de la empresa.

Es decir, el sistema de información debe reflejar la agilidad de la organización tanto en la estructura organizativa como en la necesidad de información, para no entorpecer el desempeño gerencial.

Tratándose el Departamento de Compras del Banco de la República de un área de servicio, es importante enfocar el tema de la gestión hacia este tipo de empresas.

1.4.1 La gestión en las organizaciones de servicios

El desempeño de una organización debe medirse en términos de resultados. La gestión es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

La gestión de los servicios se ha convertido en un problema crítico, ya que las empresas de servicios están experimentando muchos de los problemas y están afrontando los mismos retos que las compañías manufactureras han tenido que afrontar, en particular una competencia que se va haciendo cada vez más intensa y las demandas de mejor calidad por parte del consumidor.

Es preciso entender perfectamente las diferencias que existen entre bienes y servicios. Estas diferencias influyen decisivamente en la manera en que los servicios se producen y se administran. La producción y gestión de la fabricación de automóviles, por ejemplo, no es lo mismo que la producción y gestión de los servicios. Ello se debe a la ausencia y a la presencia, respectivamente, de las cuatro características que son distintivas de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad de la producción y del consumo, imperdurabilidad y heterogeneidad.

La intangibilidad es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos de la vista, del oído, del gusto o del olfato. De esta característica se derivan las otras tres.

Dado que los servicios son intangibles, no es fácil que sus usuarios puedan evaluarlos. Sin embargo, si evaluar un servicio es difícil, no hay que saltar a la conclusión de que es imposible hacerlo. Antes de elegir a un médico, uno podría visitar su consultorio, echar un vistazo a sus instalaciones, hablar con las

enfermeras y con otros médicos y observar el ambiente reinante en la clínica. Todos ellos son indicios tangibles que sirven para evaluar un servicio intangible.

La inseparabilidad de la producción y del consumo significa que se producen y se consumen al mismo tiempo. Los bienes pueden ser diseñados con la necesaria minuciosidad, producidos más tarde y consumidos en una fecha posterior. Éste no es el caso para los servicios. La inseparabilidad tiene dos implicaciones que conviene poner de relieve. En primer lugar, el proveedor del servicio desempeña una función clave en la entrega del servicio y, de hecho, él mismo puede ser el propio servicio. El cajero es el banco, el piloto o el personal de cabina son la línea aérea y el estilista es el salón de peluquería. En segundo lugar, dado que la producción y el consumo ocurren en forma simultánea, el cliente tiene también un importante papel que desempeñar en la prestación del servicio.

Puesto que los clientes muchas veces desempeñan un papel activo en la producción de los servicios, los usuarios del servicio han de tener la capacidad, la habilidad, el adiestramiento y la motivación necesarias para participar en el proceso de producción del mismo. La prestación del servicio no puede ser completa a no ser que los usuarios tengan las habilidades necesarias para participar en la operación. Con ello se complica más, si cabe, la gestión de los servicios. Un programa de TV puede ser de mala calidad porque así se ha producido y el televidente no puede hacer nada por mejorarlo; pero es posible que

un cliente califique como de baja calidad el servicio de un banco porque nunca ha logrado aprender como se maneja un cajero automático.

La imperdurabilidad es el resultado de la inseparabilidad de la producción y del consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior, como no puede almacenarse la energía eléctrica producida y no utilizada.

La heterogeneidad se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Dos proveedores diferentes de servicios pueden mostrar inconsistencias en su rendimiento, al igual que un solo proveedor de un servicio respecto al proveedor de otro. Así, por ejemplo, uno puede pensar que su peluquero favorito trabaja mejor que los demás. Pero en una ocasión determinada, incluso su peluquero favorito puede, por cualquier motivo, mostrarse inconsistente con su buena reputación y realizar mal su trabajo. Lo que sucede es, simplemente, que los servicios son bastante más difíciles de estandarizar que los bienes tangibles.

Los servicios se clasifican según el tipo de mercado o de cliente a los que sirven, según el grado de intensidad del trabajo que requieren (basado en el trabajo o en los equipos), los servicios intensivos en trabajo (basados en personas) son, por lo general, más heterogéneos que los servicios basados en equipos físicos e instalaciones. Los usuarios tienden a considerar los servicios basados en

personas como el servicio propiamente dicho. Por consiguiente, las empresas de servicios han de dedicar atención especial a la selección, capacitación, motivación y control de los empleados que los prestan. Es muy difícil lograr la estandarización de los servicios intensivos en trabajo.

Una tercera manera de clasificar los servicios es según el grado de contacto con el usuario. Tratándose de servicios de contacto intensivo, las acciones van dirigidas hacia las personas. La apariencia física de las instalaciones de servicio puede ser un factor importante en la evaluación global que realice el consumidor de un servicio de contacto intensivo.

Una cuarta manera de clasificar los servicios es en función del nivel de habilidad del proveedor del servicio. Finalmente, los servicios pueden clasificarse según el objeto que persigue el proveedor del servicio; en general, beneficios u objetivos sin fines de lucro.

1.4.2 Calidad y productividad en las organizaciones de servicios.

Los dos retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones de servicio son la mejora de la calidad y de la productividad. La calidad y la productividad constituyen el meollo de muchas estrategias de gestión de servicios. Lamentablemente, si los empleados están agobiados de trabajo, pueden prestar

servicios de baja calidad. Además, todo esfuerzo por aumentar o por estandarizar los servicios puede tropezar con la resistencia del cliente.

1.4.3 Calidad del servicio

Solamente el usuario puede juzgar la calidad del servicio. Así pues, la calidad del servicio es la conformidad del servicio con las especificaciones y expectativas del usuario.

1.4.4 Productividad del servicio

Según Peter Drucker, el reto más importante que afrontan los empresarios es elevar el conocimiento y la productividad del personal de los servicios ¹³. Esto equivale a decir que hay que sacar el máximo provecho posible del personal. La productividad del servicio es el producto por persona / hora. La productividad de los servicios mejora al aumentar el volumen o el valor del producto en relación con el volumen o el valor de los insumos que se emplean.

La mejor manera de mejorar la productividad de los servicios es invirtiendo en las personas. ¹⁴ Frederick Taylor ¹⁵ empleó el término trabajar más inteligentemente

¹³ DRUCKER, Op. cit., p. 622.

¹⁴ Ibid., p. 622.

¹⁵ TAYLOR, Op. cit., p. 622.

para describir una manera de aumentar la productividad sin tener que trabajar con más intensidad o durante más horas. Trabajar más inteligentemente es algo fundamental para el empleo en servicios. La productividad puede mejorar si se definen con exactitud las tareas propias del servicio y se elimina el trabajo superfluo o innecesario.

1.4.5 Desarrollo de una cultura de rendimiento

Es evidente que un alto rendimiento es importante para todas las empresas, pero conseguir este alto rendimiento es más importante, si cabe, para las empresas de servicios. Las compañías dedicadas a servicios no producen, sino que hacen; no venden cosas, sino que venden realizaciones, y estas realizaciones suelen ser intensivas en trabajo, lo que equivale a decir que el servicio es un quehacer humano.

Administrar servicios es una tarea difícil porque los servicios son intangibles, inseparables, perecederos y heterogéneos. La productividad y la eficiencia de los servicios pueden cobrar impulso invirtiendo en las personas. Una inversión de este tipo se realiza desarrollando una cultura de realización. Una organización cuenta con una cultura de rendimiento cuando cada uno puede realizar su mejor trabajo. Los directivos asumen la responsabilidad del desarrollo de una cultura en la que el personal de servicios cuenta con la formación, el conocimiento y la libertad necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.4.6 Evaluación de la actuación en compras

La evaluación de los negocios es un hecho cotidiano. Los gerentes “evalúan” con el propósito de determinar si sus organizaciones están impulsándose hacia sus objetivos conforme a planes convenidos de antemano. Es una función de control. Sin la evaluación podrían ocurrir desplazamientos inadvertidos que bien podrían conducir a una compañía hacia áreas sin planeación ni aplicación, contrarias a sus objetivos y finalmente a la ruina económica.

Para evaluar apropiadamente la función de compras se necesita considerar el ambiente en el cual se opera. Los principales factores que determinan el ambiente de una compañía incluyen: objetivos claros, políticas fundamentales, tipo de empresa y ética de los negocios, entre otros.

Ninguna evaluación deberá acometerse sin conocer de antemano los límites de responsabilidad y autoridad del departamento, su organización, funciones, personal, relaciones con los clientes, con otros departamentos y con los proveedores.

Es importante considerar que para estimar la actuación de compras, no es necesario compilar una serie interminable de gráficos y estadísticas. Es la respuesta a las preguntas: qué tal lo estamos haciendo?, cómo debemos mejorar?

y hacia dónde debemos dirigirnos?. De acuerdo con los resultados es necesario la acción para mantener el curso hacia los objetivos del Departamento.

Lo anterior corresponde a la evaluación cualitativa de la gestión de compras. La función cuantitativa, evalúa áreas de acción y resultados. Se miden aquí aspectos como investigación de nuevos y mejores productos, precio, control de inventarios, tráfico, transporte y compras extranjeras

1.4.7 Indicadores de gestión

El ambiente de los negocios se hace cada vez más complejo. Sin embargo, esta complejidad puede ser reconocida mediante la observación y seguimiento de una tremenda cantidad de acontecimientos inesperados para los que hay que tomar decisiones. Cada nueva situación debe ser analizada con herramientas que permitan manejar un sinnúmero de variables que requieren, muchas veces en forma inmediata tomar decisiones. Por esta razón, es indispensable utilizar metodologías organizacionales y sistemas de información que den respuesta, en tiempo real, a los puntos críticos de la empresa.

La supervivencia de las organizaciones se ha vuelto dependiente de la habilidad de sus ejecutivos para administrarlas, ajustarlas y adaptarlas al medio ambiente complejo. Se hace fundamental que las empresas utilicen nuevas tecnologías organizacionales que faciliten planear y controlar la organización, manejando la

información más relevante, de tal forma que puedan pensar, razonar, comparar y tomar las mejores decisiones, para tener ventajas competitivas dentro de la industria en la cual se mueven.

1.4.7.1 Definición

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia a “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

1.4.7.2 Clasificación

Los indicadores están dirigidos a procesos, resultados o productos de los mismos, ayudando también a identificar y anticipar conflictos organizacionales, ya que permiten detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas.

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera¹⁶:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información, muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como la organización de los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
2. Indicadores Estructurales, La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

¹⁶ CHARRY, Rodríguez Jorge Alirio, citado en los Indicadores de Gestión y de resultados en las entidades del Estado. Primera edición. 1996. P. 59.

3. Indicadores de recursos, miden y evalúan la planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos. Formulación de presupuestos, metas y resultado de logro y administración de los recursos logísticos, entre otros.
4. Indicadores de proceso, para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a extensión y etapas de los procesos administrativos, de planeación y aplicaciones tecnológicas y su comportamiento evolutivo.
5. Indicadores de personal, miden o establecen el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.
6. Indicadores interfásicos, se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los clientes externos.
7. Indicadores de aprendizaje y adaptación, corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes. Temporales cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objeto, a la ejecución de un proyecto, y permanentes son

los que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

1.4.7.3 Valor agregado de los indicadores de gestión

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. Quizá la mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar a partir de la información que éste brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

1.4.7.4 Ventajas de los indicadores de gestión

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.

- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

1.4.7.5 La administración y los indicadores de gestión

La gestión debe permitir una mejor y más rápida información, actuar y decidir con un mejor conocimiento y con mayor capacidad de medir los riesgos posibles y aceptables.

Las empresas o bien deben aumentar su capacidad organizacional para poder responder a su entorno, o deben tratar de desarrollar una capacidad gerencial que pueda disminuir la complejidad de ese medio ambiente. Esto exige que cada día los Gerentes y Administradores estén mejor entrenados para visualizar métodos que balanceen el grado de complejidad ambiental y organizacional.

Si un administrador encuentra que sus necesidades de información son mayores que su capacidad de procesamiento de información, o debe aumentar su capacidad o debe encontrar medios más eficaces de filtrar la información que llega a él.

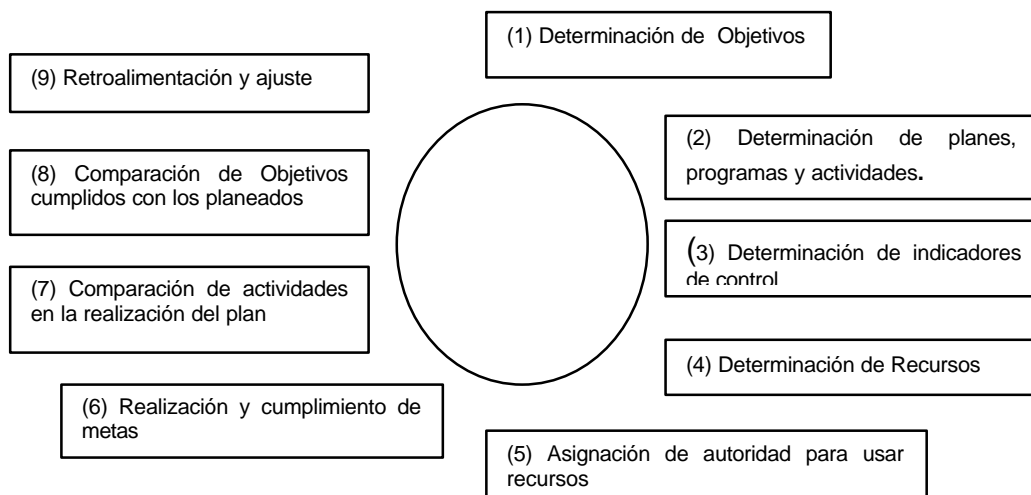
Nuestras organizaciones se encuentran atrapadas por una marea tecnológica y política, que hace que la capacidad de procesamiento de información de los administradores, se vea puesta a prueba por procesos cuyo control requiera información por encima de esa capacidad.

El rendimiento o productividad de la organización depende de su capacidad de adaptación a la complejidad de su medio ambiente. La planeación y el control de sus actividades debe permitir alcanzar los objetivos preestablecidos en la Organización. El establecimiento de los objetivos, debe ayudar a aclarar lo que la empresa trata de hacer y los criterios para identificar y medir su éxito a su vez, la definición de dichos objetivos identifica y determina la orientación estratégica de la Empresa.

El control está íntimamente ligado con la planeación. La planeación proporciona el armazón o esqueleto con el cual trabaja el proceso de control. Un sistema de control centra su atención en verificar si lo que se planeó se está o no cumpliendo en el tiempo señalado.

Lo importante es definir los indicadores que permitan hacer el seguimiento en la ejecución de cada actividad determinado cuándo hacerlo y qué medida debe usarse. El control se ejercerá donde pueda manifestarse la variación en el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo. Por medio de un análisis de sensibilidades y simulaciones es posible recomendar acciones correctivas y anticipar desviaciones antes que éstas se presenten.

La figura de la siguiente página define de manera muy general el proceso de control de gestión en la organización:



Fuente: Morales Clemencia. Control de Gestión. Revista Sistemas No. 26. p. 18

Figura 1. Proceso de control de gestión en la organización

Una vez se han definido las actividades, se procede a determinar sus indicadores de evaluación y control, tratando de fijar compromisos en el tiempo para su cumplimiento.

La meta se define mediante la cuantificación de recursos, dineros y oportunidades de acuerdo con parámetros de calidad o cantidad según el caso.

1.4.7.6 Identificación de indicadores de gestión

Se determinan dos tipos de indicadores: cuantitativos y cualitativos. El avance en los indicadores cualitativos obedece a la ubicación en el tiempo dentro del proceso lógico y secuencial en su realización. Va desde el diseño, la implementación y el

mantenimiento. Cada indicador pasa por las tres etapas y es posible que a corto plazo se den tres, dos o una de ellas según el caso. El avance se mide en términos de si se ejecuta o no la etapa en el tiempo de acuerdo al estimativo planeado y al porcentaje de su ejecución.

El avance en los indicadores cuantitativos obedece a los estimativos cuantificables de las actividades en el tiempo correspondiente; mes, trimestre, semestre, año. En este caso el avance se mide por lo que se ha logrado ejecutar del logro en el tiempo. La comparación entre lo planeado y lo ejecutado produce un porcentaje sobre la ejecución.

Para mejorar su productividad las organizaciones aumentan los bienes y servicios y/o disminuyen los recursos. La medición y el mejoramiento de la productividad exige que tengamos en cuenta muchos criterios los cuales se relacionan con indicadores como: el momento adecuado, la producción, la calidad, la seguridad, el desperdicio, el tiempo improductivo, los cambios de personal, la atención al público, las horas extras, etc. Después de la identificación de los indicadores, la ponderación es el paso más crucial. Lo que se hizo hoy, lo real se compara con lo que se había podido hacer, teniendo en cuenta el nivel actual de recursos y los obstáculos operacionales como si todo hubiera sido organizado en forma óptima.

Es común encontrar una brecha sustancial entre los objetivos tal y como están formulados y el comportamiento real. Es importante poder hacer una simulación

de las variaciones para entender la naturaleza de la función de control en organizaciones complejas.

Puede ser más complicado diseñar indicadores para un Departamento de servicios, pero desde un punto de vista conceptual es igualmente cierto que en estos departamentos de servicio los gerentes deben tratar de controlar situaciones que son más complejas para la administración en sí.

El establecimiento de relaciones o proporciones para cada indicador van orientadas a medir eficiencia y efectividad. La eficiencia depende de qué tan bien están siendo utilizados los recursos de fuerza laboral, capital, materiales, etc. Dentro de la organización. La eficacia depende de si realmente la organización está haciendo lo que debe hacer, o de qué tan adecuadamente están logrando los resultados de acuerdo con el propósito esperado de precisión en el tiempo adecuado.

Los Indicadores ayudan a observar en la organización las variables fundamentales que intervienen en cada proceso organizativo, sobre las que se requiere garantizar su comportamiento, visualizando sobre ellas la influencia de los cambios internos y externos que se suceden.

La relación de estas variables constituye indicadores de estabilidad los cuales hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficiencia, eficacia y

efectividad de acuerdo con los resultados obtenidos, utilizando adecuadamente sus recursos.

Estos indicadores se llaman de estabilidad porque se dice que hay permanencia en la organización alrededor de una tendencia de lo contrario, si hay fluctuación, el sistema es inestable.

Un conjunto total de indicadores bien definidos, debe permitir que sean apreciadas las situaciones organizacionales más complejas. La correcta identificación de los indicadores es una garantía de que las estrategias y objetivos establecidos son posibles. A partir de la estrategia de acción que ha sido definida, se identifican los indicadores como aquellas variables que le filtran a los ejecutivos la información relevante para poder evaluar dicha estrategia. De esta forma, se puede decir que el conjunto de indicadores de estabilidad constituyen el producto final más valioso para la empresa, ya que permiten evaluar el comportamiento organizacional e ir creando su futuro.

Hay dos pasos importantes que se deben considerar en el tratamiento de los indicadores de estabilidad. La identificación de los indicadores y el desarrollo de un conjunto de mediciones para ellos. Los indicadores son medidos para que su evaluación y seguimiento permitan identificar no solo problemas organizacionales sino sugerir las recomendaciones que puedan servir para mejorarlos. Además, la

retroalimentación en las evaluaciones hace posible que sean ajustados en caso que un estándar de medición haya sido mal definido.

No existe una simple regla para la identificación de indicadores de estabilidad en diferentes tipos de organizaciones. Cada organización tiene procesos muy particulares, lo que hace que los indicadores que se definan sean propios, solo para esa organización. Existe un alto riesgo de tener indicadores ineficientes o mal definidos. Un indicador identificado y medido correctamente funciona como un “detector de signos vitales”, de tal forma que es posible informar acerca de la tendencia de sus valores o de un caso anormal, cuando este se presente. Para cada indicador identificado, los ejecutivos deben establecer un valor normativo (el valor que debería ser), un valor estratégico (a dónde podría llegar) y un resultado táctico caracterizado por el valor que se alcanza en el momento.

Los indicadores de estabilidad serán definidos como el cociente que filtra información y compara las características de un proceso determinado. Estos indicadores pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos que intervienen en tal proceso, su transformación y los resultados del mismo.

En el proceso de definición, lo importante es detectar, únicamente los que son primordiales y seleccionar los que son apropiados para una óptima definición costo / beneficio. La evaluación constante de los indicadores permite identificar las tareas, actividades u operaciones críticas, sin olvidar que el comportamiento

organizacional es función directa de transformación efectiva de estrategias, objetivos y políticas que tiene lugar en cada nivel de recursión. Los mecanismos de control necesarios para hacerle un seguimiento a dichos planes podrán tener éxito solo si los indicadores de estabilidad utilizados han sido correctamente evaluados.

El comportamiento de los indicadores en el tiempo permite ver la salud actual y futura de la organización y también modificar las estrategias y objetivos a la luz de la información más reciente para que los indicadores sirvan para planear, mediante tendencias y controlar mediante excepciones.

Un sistema de indicadores es necesario para reevaluar no sólo el plan sino también los indicadores mismos, tan pronto se haya logrado algún resultado. De esta manera los indicadores podrán ser utilizados en el pronóstico de planes futuros. También es posible que, por medio de simulaciones, se puedan ajustar los criterios de estabilidad que están más acordes con la situación real.

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados sino lograrlos con el mejor método y el más económico. Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de

la gestión de los individuos, se puede aplicar el concepto de Hacer lo correcto correctamente¹⁷. Este concepto tiene dos componentes:

El primero, hacer lo correcto, significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. En otras palabras: tiene que ver fundamentalmente con la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega. Dicho de otra manera: hacer lo correcto es ser eficaces.

El segundo, correctamente, significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. En consecuencia, hacer las cosas correctamente significa ser eficientes.

De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuáles son las características de esos resultados, y esto representaría el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia. En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevarán a lograr los resultados y los recursos

¹⁷ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión Santa Fe de Bogotá, 1998. p 47.

disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituirá el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia.

1.5 MARCO REFERENCIAL

Teóricamente el presente trabajo guarda una estrecha relación con:

La Administración, por cuanto sus conceptos y marco teórico se basan en el desarrollo de la gestión organizacional, su evolución y tendencias.

La Economía porque a través de esta ciencia se interpreta la realidad a nivel micro o macro y permite a las empresas conocer el entorno.

El Mercadeo, puesto que la actividad de compra maneja muchos conceptos tales como precio, calidad, logística, competencia, proveedores, publicidad e investigación de mercado, propios de dicha disciplina.

Las Finanzas, ya que su objetivo es el de maximizar el valor de las empresas, convirtiéndose esta área en la mayor fuente de indicadores de tipo financiero para evaluar la gestión de las organizaciones.

La Psicología y la administración del talento humano que involucra factores como el conocimiento y la experiencia, las habilidades y destrezas, actitudes y aptitudes y la potencialidad de las personas que hacen parte de las empresas.

La estadística, para el análisis de la información. Y,

La Informática como herramienta en el desarrollo de las aplicaciones necesarias para llevar a cabo la actividad de compras y su evaluación.

2. GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

La información obtenida para la presentación de la situación actual del área en estudio fue recogida, revisada y presentada a las directivas del Departamento de Compras, en un período de seis meses (entre marzo y agosto de 1999), cubriendo así la totalidad de las Secciones del Departamento.

La Situación Actual de la Subdirección de Compras del Banco de la República será expuesta teniendo en cuenta los siguientes puntos:

2.1.1 Visión

El Departamento de Compras del Banco de la República debe convertirse en un área líder de apoyo para las distintas dependencias del Banco a nivel nacional, con el propósito de satisfacer las necesidades de las mismas, mediante servicios

cada vez más eficaces, eficientes, ágiles y amables que coadyuven, fundamentalmente, a una operación óptima de la institución.

Alcanzar esta visión supone contar con elementos organizacionales, procesos, sistemas de información y tecnología, integrados, adecuados y en un continuo proceso de actualización, lo cual permitirá al departamento de Compras anticiparse a las necesidades de la Institución y participar del crecimiento dinámico proyectado para la misma.

2.1.2 Misión

El Departamento de Compras del Banco de la República como área de apoyo de las demás dependencias de la Institución debe desarrollar sus funciones, asignadas por las directivas del Banco, de una manera eficaz y eficiente, buscando como principio fundamental el beneficio de la Institución y, por ende, de la nación, soportado en los valores éticos y profesionales que caracterizan todas las acciones del Banco de la República.

Como área de apoyo debe proveer un servicio de excelente calidad que conlleve a la satisfacción plena de sus dependencias usuarias.

Igualmente, debe propiciar un excelente clima laboral y el desarrollo integral de sus colaboradores y empleados, en consonancia con las políticas de la Institución en esta materia.

2.1.3 Objetivos del Departamento de Compras

En lo pertinente a la función de compras y de conformidad con el artículo 6º - Criterios de la Contratación - del Régimen de contratación del Banco de la República, los objetivos del Departamento de Compras son:

- Adquirir bienes y contratar servicios de la mejor calidad, a precios razonables y garantizados de acuerdo con las propiedades intrínsecas de los mismos.
- Realizar procesos de contratación donde prevalezcan los criterios de transparencia y objetividad.
- Garantizar que los proveedores con los cuales el Banco establezca relaciones comerciales sean serios, idóneos y con la solvencia económica que les permita cumplir con los compromisos a adquirir.
- Responder oportunamente a las solicitudes presentadas por las diferentes dependencias del Banco usuarias de sus servicios.

En lo pertinente a la administración del inventario de activos fijos:

- Velar por la adecuada conservación de los activos fijos de la oficina principal del Banco de la República.
- Atender de manera oportuna las solicitudes de suministro de bienes muebles y determinados equipos de oficina de las dependencias del Banco a nivel nacional, acorde con las políticas de la Institución sobre la racionalización del gasto.

2.1.4 Marco Legal del Departamento de Compras

El Banco de la República y por consiguiente el Departamento de Compras para efectos de contratación, de índole civil o mercantil, con personas privadas, se rige por las normas del derecho privado y por las contenidas en el Régimen General de Contratación del Banco de la República.

Adicionalmente, debe ceñirse a las normas y disposiciones del Código de Comercio, el Régimen Cambiario, Régimen Tributario, Régimen de Importaciones y Exportaciones, Leyes, Decretos, Resoluciones y circulares relacionadas con el Comercio Internacional, la Ley 190 de 1995 conocida como “Estatuto

Anticorrupción”, la Ley 200 de 1995 por la cual se adoptó el código disciplinario único y todas las normas internas del Banco de la República, en lo referente al procedimiento de pagos y manejo contable de las transacciones que se derivan por la función propia de compras.

2.1.5 Funciones de las Secciones que conforman el Departamento de Compras del Banco de la República.

De acuerdo con lo expuesto en el Marco Institucional, El Departamento de Compras se encuentra conformada por cuatro secciones cuyas funciones específicas son como sigue:

2.1.5.1 Sección de Compras Nacionales

Esta Sección tiene como función principal realizar la adquisición de bienes y servicios en el mercado nacional De acuerdo con el monto de las compras, la Sección de Compras Nacionales efectúa:

- Compras por la caja del Departamento: para estas se tienen en cuenta los topes en valor fijados en el régimen tributario para efectos de retenciones y

la normatividad interna impartida por el Departamento de Contaduría del Banco de la República.

- Compras bajo esquema de orden de compra: toda compra cuyo valor sea inferior a trescientos cincuenta (350) salarios mínimos legales mensuales debe ser manejada bajo el esquema de orden de compra, en cuyo proceso debe invitarse mínimo a tres proveedores cuyas ofertas se someten a aprobación de la instancia de gasto pertinente, de acuerdo con el monto de la compra.

- Compras bajo esquema de orden de compra abierta. Los productos que se adquieren por Ordenes de Compra Abierta (OCAS) son aquellos de uso permanente por las dependencias y sucursales del Banco, tales como elementos eléctricos, papelería, insumos para equipos de sistemas, entre otros. Estos productos son negociados anualmente y sobre estos se suscriben contratos abiertos en cantidad y valor, teniendo en cuenta el listado anual de precios suministrado por los proveedores autorizados por la instancia de gasto pertinente. En la medida en que las dependencias o sucursales del Banco requieren de los productos se contacta al proveedor quien recoge la OCA y efectúa la entrega directamente al área solicitante.

- Compras bajo contrato. De acuerdo con el Régimen General de Contratación del Banco de la República, requerirán contrato escrito elaborado por el Banco, aquellos que tengan una cuantía igual o superior a trescientos cincuenta (350) salarios mínimos legales mensuales.
- Compras por procedimiento especial. Por determinación del Consejo de Administración o el Comité de Compras del Banco de la República algunas compras deberán manejarse mediante documento de condiciones, aspecto igualmente reglamentado en el Régimen General de Contratación del Banco.

2.1.5.2 Sección de Comercio Exterior

La Sección de Comercio Exterior tiene como función básica efectuar la adquisición de bienes y contratación de servicios en el exterior y servir de apoyo en los trámites de exportación que la Institución requiera.

El Banco de la República actúa como Usuario Aduanero Permanente reconocido e inscrito como tal por la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales.

Dentro de las actividades de comercio exterior que esta sección realiza se encuentra la importación y exportación de muestras, importaciones y exportaciones temporales y definitivas, reimportaciones y reexportaciones.

Para lo anterior, se encarga de la contratación de los servicios de transporte internacional, zonas aduaneras y demás necesarios para llevar a cabo los trámites de nacionalización de las mercancías adquiridas en el exterior.

2.1.5.3 Sección de Inventarios

Ampliando lo expuesto en el Marco Institucional, la sección de Inventarios tiene como responsabilidad:

- La administración de los activos fijos del Banco de la República, llevando a cabo el ingreso a bodega de los mismos, asignándolos para uso en las dependencias o sucursales del Banco, efectuando traslados entre usuarios, entre usuarios y bodega, dándolos de baja bien sea por venta, donación o destrucción y apoyando en la parte contable cuando suceden pérdidas o daños de los activos fijos.

- La reparación y mantenimiento de muebles y equipos (estibadoras, laminadoras, audiovisuales, relojes de control de personal, estabilizadores, UPS, mobiliario de oficina, entre otros), para los que el Departamento de Compras es centro de responsabilidad, para lo cual administra los contratos

por este concepto o efectúa las negociaciones correspondientes en aquellos casos en los que no se requiera de contrato.

- La evaluación del presupuesto de adquisición de activos a nivel nacional, para lo cual participa cada año en la elaboración del presupuesto de activos del Banco, suministrando información sobre los muebles y equipos que puede asignar del stock de su bodega y apoyando a la Sección Técnica en la valoración del presupuesto y asignación de las compras a las demás secciones del Departamento una vez el presupuesto ha sido aprobado.

2.1.5.4 Sección Técnica

Esta Sección es la responsable de:

- Llevar a cabo el trámite de compra mediante el mecanismo de documento de condiciones, desde la cotización hasta la presentación del negocio para aprobación del Comité de Compras, tanto de compras nacionales como del exterior, independientes de las que estas dos secciones realizan.
- Mantener actualizado el registro de proveedores del Banco, para lo cual contacta directamente a los posibles proveedores o estos se dirigen a la sección, adquieren el formulario de registro de proveedores y cumplen con el

aporte de la documentación requerida para efectos de la evaluación: financiera, datos generales de la empresa, conformación de la sociedad, capacidad de contratación y verificación de referencias. De esta evaluación surge la calificación, que determina si el proveedor puede o no estar inscrito en la base de proveedores del Banco.

- Mantener actualizado el codiguero de productos del Banco de la República, para lo cual realiza la codificación de nuevos productos y la revisión del codiguero para unificar criterios de codificación.
- Buscar en el mercado nacional o extranjero proveedores de los productos que el Banco requiera para su normal funcionamiento. Así como la búsqueda de productos sustitutos que cumplan con los requerimientos técnicos, de calidad y precio acordes con las condiciones actuales del mercado.
- La investigación de mercado generalmente se realiza sobre la compra específica y para aquellos productos de los que no se tiene registrado proveedor alguno o que la cantidad de proveedores inscritos es inferior a tres.
- La investigación de mercado se lleva a cabo mediante la consulta de: periódicos de circulación nacional, catálogos anuales adquiridos a Publicar y

Legis, asistiendo en Bogotá a ferias de interés, Internet y directorios especializados de empresas internacionales.

- Administrar el contrato de mantenimiento correctivo de máquinas de escribir, calculadoras y relojes de control de personal.
- Llevar el control de la ejecución presupuestal tanto de gasto como de activos para los que el Departamento de Compras es centro de responsabilidad.

2.1.5.5 Outsourcing

Adicionalmente a las cuatro Secciones claramente definidas del Departamento de Compras, se encuentra la oficina coordinadora del Outsourcing cuya función es la de velar por el cumplimiento del contrato que mantiene el Banco con una firma del mercado para el abastecimiento, distribución, entrega oportuna y calidad de los elementos considerados estándar dentro del Banco, identificados con formas catalogadas, que corresponden a útiles de oficina, papelería (excepto formatos), elementos para sistemas, aseo, cafetería y otros que son vitales para el normal funcionamiento de la Institución.

2.1.5.5.1 Objetivos del Outsourcing

A través de un esquema de abastecimiento ágil y funcional y mediante la coordinación y apoyo, con el proveedor contratado, se trata de optimizar recursos, tiempo y espacio a través de:

- Distribución justo a tiempo. Cumplimiento en los plazos de entrega convenidos.
- Satisfacción de los usuarios por las entregas ágiles y oportunas y el cumplimiento a los requerimientos de calidad establecidos.
- Simplificación de trámites y procesos administrativos en aspectos como:
 - No-generación de pedidos. Sólo pequeños y esporádicos ajustes a lo ya programado.
 - Eliminación de un gran número de negociaciones y órdenes de compra para la consecución de elementos.
 - Reducción en los trámites de cancelación de facturas y volumen de las mismas.

- Traslado de costos de almacenamiento.
- Evitar obsolescencia de productos.
- Mayor disponibilidad del personal de cada centro de costo, para llevar a cabo otras labores.
- Liberación de espacios al eliminarse o reducirse considerablemente las áreas de almacenamiento de este tipo de elementos.

2.1.5.5.2 Otras funciones de la Oficina Coordinadora del Outsourcing

- Apoyo en la elaboración del presupuesto de los centros de costo de las sucursales y de las áreas interrelacionadas.
- Visita a los centros de costo para verificar el cumplimiento de los objetivos del outsourcing.

2.1.6 Proceso de compra

Luego de haber visto con mayor detalle las funciones y actividades desarrolladas por la Secciones del Departamento de Compras, entraremos a conocer el proceso de compra teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

2.1.6.1 Presupuesto de compra

Anualmente el Departamento de compras remite a las dependencias y Sucursales del Banco para las que el Departamento de Compras es centro de responsabilidad, un formulario de presupuesto de Inversión ordinaria el cual contempla muebles y equipos para su diligenciamiento y justificación de lo requerido.

Diligenciados estos formularios, son analizados por el Departamento de Compras para determinar lo que puede ser suministrado del stock de la bodega de la sección de Inventarios, los demás muebles y equipos solicitados por las áreas son valorados por las secciones Técnica y de Inventarios, quienes efectúan un informe dirigido al Departamento de Planeación y Presupuesto del Banco de la República quien consolida la información general del Banco y presenta el presupuesto a ser aprobado ante las Directivas del Banco y el Consejo de Política Económica y Fiscal (Confis).

De acuerdo con la aprobación impartida, el Departamento de Planeación y Presupuesto entrega al Departamento de Compras un listado de los muebles y equipos aprobados para que se atienda su adquisición dentro de la vigencia presupuestal correspondiente.

2.1.6.2 Investigación de mercado

Tal como lo anotado en las funciones de la Sección Técnica, la investigación de mercados es responsabilidad de esa Sección. Sin embargo, esta actividad también es adelantada por las demás secciones del Departamento, en la medida en que se requiera obtener nuevos proveedores. Igualmente, algunas de las dependencias del Banco o Sucursales al remitir sus requerimientos ya han efectuado un estudio de mercado previo indicando las posibles firmas proveedoras de los productos requeridos.

2.1.6.3 Proveedores

Se requiere el mayor cuidado para seleccionar a los proveedores. Por esto, “Los procedimientos de contratación, compras y suministros y banco de datos de proveedores del Banco de la República” dedican el título I al tema de la inscripción, clasificación y calificación de los proveedores que aspiren a celebrar contratos con el Banco.

Por lo anterior, es responsabilidad de la Sección Técnica el mantener actualizada la base de proveedores del Banco y efectuar las evaluaciones y seguimiento a los mismos para obtener una base sólida que cuente con los mejores proveedores del mercado.

2.1.6.4 Proceso de cotización

Para todas las compras efectuadas por el Departamento a través de sus Secciones de Compras Nacionales, Comercio Exterior, Técnica e Inventarios se remite solicitud de cotización o factura proforma a mínimo tres proveedores inscritos en la base de datos, mediante fax o carta, dependiendo de la complejidad de la compra.

En aquellos casos en que no es posible cumplir con el mínimo de proveedores a invitar, la sección a cargo de la adquisición debe justificar previamente ante la instancia de gasto que se trata de una compra a un proveedor único. A sí mismo, si los proveedores invitados no se encuentran inscritos, tendrán el tiempo suficiente para llevar a cabo este trámite antes de presentar su propuesta.

2.1.6.5 Recibo de ofertas

Los posibles proveedores deben remitir su cotización o factura proforma al número de fax indicado en la solicitud de cotización, o en el caso de carta, entregarla en sobre cerrado, directamente en la Dirección del Departamento de Compras, en ambos casos teniendo en cuenta la fecha fijada para recibo de las mismas.

La apertura tanto del fax asignado para recibo de ofertas como del buzón para recibo de cartas es efectuada ante el Subdirector de Compras, el Jefe de la

Sección Técnica y un delegado de Control Interno (este último en el caso de cartas). Sobre esta actividad se levanta Acta.

2.1.6.6 Presentación de informes y cuadros comparativos

Una vez recibidas las propuestas son entregadas a los analistas o profesionales de cada una de las secciones que tienen a su cargo la compra, quienes efectúan una revisión previa para verificar que las cotizaciones o facturas proforma contienen la información requerida en la solicitud de cotización.

Fotocopia de las propuestas es remitida a las dependencias solicitantes para su evaluación técnica. La evaluación económica es realizada en la sección de la Subdirección que tiene a cargo el negocio. Todas las evaluaciones económicas correspondientes a compras por importación son realizadas en la Sección de Comercio Exterior.

Con las dos evaluaciones (técnica y económica) los analistas o profesionales de las secciones de la Subdirección de Compras proceden a elaborar los cuadros comparativos pertinentes y el informe correspondiente.

2.1.6.7 Aprobación de las compras

Los informes y cuadros comparativos son sometidos a aprobación de la instancia de gasto pertinente, de acuerdo con las facultades para la contratación, la ordenación de gasto e inversiones y disposición de activos, medidas en salarios mínimos mensuales, la máxima instancia de gasto es el Comité de Compras.

Una vez aprobada la compra la sección de Compras Nacionales genera una orden de compra o contrato; la Sección de Comercio Exterior un pedido al exterior y contrato, la Sección Técnica direcciona el negocio a la Sección de Compras Nacionales o de Comercio Exterior, para que continúen con el desarrollo y control de la compra.

2.1.6.8 Recibo de la mercancía

En las compras efectuadas por la Sección de Compras Nacionales, los proveedores entregan la mercancía directamente a las áreas solicitantes y radican su factura de cobro en la Unidad de Cuentas Corrientes y Pagos quien previa autorización de la Subdirección de Compras efectúa el pago correspondiente.

En el caso de las compras efectuadas por la Sección de Comercio Exterior, el recibo de la mercancía se entiende de acuerdo con los términos Incoterms 1990 pactados en la negociación. De todas maneras, una vez ingresa la mercancía al país, esta sección se encarga de los trámites de desaduanamiento y entrega de la mercancía a las áreas solicitantes. Los pagos al exterior generados por la operación de importación son canalizados a través del Departamento de Cambios Internacionales quien los efectúa y controla.

2.1.6.9 Contabilización de gastos

La única Sección del Departamento que contabiliza y controla los gastos generados por la compra de bienes o contratación de servicios, es la Sección de Comercio Exterior que mantiene el control de los gastos por cada pedido al exterior generado, efectuando además la liquidación del seguro de transporte y liquidación total del pedido.

La Sección de Compras Nacionales ingresa los hechos contables directamente a la contabilidad del Banco previa las aprobaciones necesarias.

2.1.6.10 Reclamaciones

El proceso de compra puede generar reclamaciones por despachos fuera de tiempo, despachos parciales, mercancía de mala calidad, cantidad inferior o superior a la solicitada, entre otros, las cuales son solucionadas directamente entre las secciones del Departamento de Compras y los proveedores. En algunas ocasiones interviene en la solución de estas la Unidad de Seguros y Contratos del Banco quien con la colaboración de la Sección afectada, aporta la documentación necesaria para gestionar la reclamación correspondiente ante el Seguro.

2.1.6.11 Sistema de información actual

El Sistema de información para la gestión de compras y activos fijos fue desarrollado internamente con la participación de los Departamento de Compras e Informática entre los años 1983 y 1984, y entró en funcionamiento en noviembre de 1984. En abril de 1996, se inició el proyecto para la adquisición de una nueva aplicación de software con los siguientes objetivos:

- Obtener un mayor grado de integración, eficiencia y agilidad en los procesos inherentes al sistema de información para la gestión de compras y activos fijos.
- Lograr que la información entre estos fluya internamente por el sistema (eliminación de documentos físicos).
- Alcanzar un cubrimiento a nivel nacional para lograr la unificación en los procesos señalados y hacer posible una consolidación de la información.
- Ampliar la gama de servicios del sistema en aspectos tales como: estadísticas, consultas de información, de tal manera que se disponga de información actualizada y oportuna que facilite la toma de decisiones.

En julio de 1999 entró a producción la aplicación de compras “NEON” que contiene:

- El módulo de productos que permite el registro y actualización del codiguero de productos del Banco de la República.
- El módulo de proveedores a través del cual se registran los proveedores con sus respectivos cruces por productos y permite la actualización de la

calificación financiera del proveedor, permitiendo consultas en línea o por generación de reportes de la mencionada información.

- El módulo de requisiciones encargado de permitir a los usuarios realizar requisiciones de productos incluidos en el catálogo de productos. Mantiene informado al usuario acerca del destino y estado en el que se encuentre el trámite de su requisición.

- El módulo de compras encargado de la administración del proceso de gestión de compra que se origine a partir del recibo de las requisiciones. Este módulo genera automáticamente la solicitud de cotizaciones, con base en la relación proveedor-producto existente. Una vez registrados los datos tomados de la cotización recibida, este módulo genera el cuadro comparativo de cotizaciones.

- El módulo de activos fijos es el encargado de la administración de los bienes activos del Banco. La función de administración incluye el control individual de cada uno de los activos mediante el registro de la información asociada con el activo.

- El módulo de estadísticas se encarga de proveer los datos estadísticos que requieren los administradores de la gestión de compras y activos fijos para la labor de toma de decisiones. Suministra información sobre últimas compras, proveedores, consumos de los usuarios y estado de los activos fijos del Banco.

2.1.7 Comparativo “Proceso de Compra” de las empresas visitadas

Pese a que el Banco de la República es una entidad sub generis, por su naturaleza propia y especial, los procedimientos de compras en general son los mismos en todas las empresas, por esto se visitaron algunas empresas para conocer como realizaban sus procesos de compra, el resultado se resume en el Anexo D. Cuadro comparativo “Proceso de Compra”.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Expuesta la situación actual del Departamento de Compras el siguiente paso es el análisis de la misma, para ello se tendrá en cuenta la subdivisión del punto proceso de compra.

2.2.1 Presupuesto

En este punto se encontró que la función de apoyo que presta el Departamento de Compras en la elaboración del presupuesto se encuentra compartida en dos secciones: Inventarios y Técnica, siendo responsabilidad de la primera el reporte de lo que puede atender de su stock de bodega y de la segunda, la evaluación y valorización de las nuevas compras.

2.2.2 Investigación de Mercado

En la gestión de compra la investigación de mercado es un factor fundamental que permite obtener información sobre posibles proveedores tanto a nivel nacional como internacional, productos alternativos, economía en la compra, ventajas comerciales por la situación geográfica de los proveedores y garantía en cuanto a la calidad y la atención postventa, entre otros factores.

La labor de investigación de mercado debe ser previa a las compras con el fin de que su resultado arroje alternativas de selección que garanticen la escogencia del producto y por ende del proveedor. El Departamento de Compras en este punto debe ser proactivo y adelantarse a las necesidades de las dependencias y sucursales, participando en los proyectos que estas adelanten.

2.2.3 Proveedores

El Departamento de Compras cuenta con una base de proveedores en la que se encuentran inscritas empresas serias, transparentes en su gestión, que ofrezcan productos y/o servicios de excelente calidad, entregas oportunas, excelente servicio postventa y excelente servicio al cliente, las cuales son evaluadas y calificadas rigurosamente, situación que garantiza el éxito de los compromisos comerciales que adquiere el Banco.

Igualmente, el Departamento de Compras cuenta con una base de los productos que adquiere el Banco, los cuales para su ingreso a la misma son codificados por la Sección Técnica. Es importante considerar que se deben tener criterios claros para la codificación y evitar la subjetividad al momento de realizar este proceso.

2.2.4 Proceso de cotización, recibo de ofertas, presentación de informes y cuadros comparativos para aprobación de la compra de bienes y/o contratación de servicios.

Las cuatro actividades relacionadas en este punto, están enmarcadas dentro del Régimen general de contratación del Banco de la República y su ejecución a cargo de la Sección de Compras Nacionales, la Sección de Comercio Exterior, la Sección de Inventarios y la Sección Técnica.

El Departamento de Compras cuenta con dos áreas especializadas en la función de compras: una en compras a nivel local y la otra en compras del exterior. Sin embargo, se encuentra que todas las secciones del Departamento realizan procesos de compra y/o contratación de servicios. Es por esto, que se recomienda al Departamento de Compras reevaluar y redefinir las actividades de cada una de sus secciones.

2.2.5 Recurso Humano del Departamento de Compras

El 83.78% del personal de la Subdirección de Compras es calificado y ha desempeñado sus cargos por más de cuatro años. Sin embargo, en algunas secciones se nota por parte de los colaboradores falta de compromiso con la institución, desconocimiento de los procesos, los cuales no se encuentran documentados, falta de coordinación y comunicación dentro y entre las secciones y desarrollo de trámites innecesarios.

Se aconseja al Departamento de Compras tener un mayor acercamiento hacia su personal para detectar los posibles inconvenientes y en lo posible darle solución, ya que esto redundará en una mayor productividad y compromiso del personal hacia la Entidad.

2.2.6 Comparativo proceso de compra con otras empresas del mercado

De las visitas efectuadas a las empresas relacionadas en el anexo D, se concluye que el proceso de compra como tal es el mismo en todas ellas y que en la medida en que el tamaño de la empresa aumenta sus niveles de control y sus procedimientos son más formales teniendo como factores críticos de éxito en la decisión de compra la calidad, la oportunidad, el precio, el servicio postventa y la relación vendedor-comprador enmarcada en un ambiente ético y moral.

3. EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

3.1 GENERALIDADES

Antes de entrar al tema del Modelo del Sistema Viable es necesario nuevamente aclarar que se trata de un modelo para el diagnóstico de las empresas el cual ofrece grandes ventajas ya que contempla todas las actividades de la misma, sus interrelaciones tanto internas como con el medio ambiente en el que se desenvuelve y por lo tanto permite definir para el objetivo de este trabajo un eficiente sistema de indicadores de gestión, resultado del conocimiento de las áreas críticas identificadas.

La investigación sobre el Modelo de Sistema Viable data de hace cuarenta años. Creado por Stafford Beer, este trabajo ha sido una de las principales contribuciones de la Cibernética a la administración. Este método también ha sido desarrollado por Raúl Espejo quien ha estado asociado con Beer desde 1970.

El modelo ha sido usado como una herramienta conceptual para entender las organizaciones, rediseñarlas y soportar la administración del cambio. A pesar de su aplicación exitosa dentro de organizaciones privadas y del sector público, aún

no es muy conocido. Hay dos razones principales para esto: Primero, las ideas detrás del modelo no son fáciles de entender y segundo, son opuestas al pensamiento tradicional sobre las organizaciones.

Ampliando el segundo punto, algunas organizaciones se mantienen tradicionalmente como instituciones jerárquicas, en las cuales se formulan planes estratégicos en la cima y son llevados a cabo con el cumplimiento de instrucciones, a través de las líneas de mando, dispuestas en gradas. Se reconoce que esta forma de operar es demasiado lenta e inflexible para cubrir la proporción creciente de cambio y complejidad que rodea a la mayoría de las organizaciones¹⁸.

Los sistemas viables son aquellos que pueden mantenerse por sí mismos independientemente del medio, aunque puedan sobrevivir únicamente dentro de un ambiente sustentador. Es decir, aquel que determina su razón de ser. Por ejemplo, un pueblo es una organización viable y reconocible, con su iglesia y su escuela, su carnicería y su panadería, pero esta incrustada en una sociedad rural que la mantiene y más allá en un amplio sistema social el cual le asegura su identidad cultural. Así mismo, una firma podría ser la auxiliar de una amplia

¹⁸ ESPEJO, Raúl. The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations, En : [http: www.phrontis.com.vsm.htm](http://www.phrontis.com.vsm.htm), 1999. p. 1.

corporación: esta es una entidad viable en sí misma, pero en una forma especialmente definida pertenece a la compañía matriz.

Una organización es viable si puede sobrevivir en un tipo de ambiente particular, aunque su existencia este separada, de modo que disfrute de alguna clase de autonomía, no puede sobrevivir en un vacío. El modelo del sistema viable es un modelo de una organización eficiente por medio del cual se puede diseñar y/o diagnosticar la viabilidad de la empresa. Es decir, la habilidad que tiene para responder a estímulos que no estaban contemplados con anterioridad y ante los cuales puede desarrollar nuevos mecanismos que son aprendidos y asimilados por la organización para adaptarse y sobrevivir.

Las organizaciones se definen¹⁹ como el juego de relaciones entre las personas que les permiten operar como un todo, independiente de los individuos particulares involucrados en estas relaciones. Las relaciones son el resultado de comunicaciones directas e indirectas que ocurren entre las personas.

Un mecanismo se define como cualquier forma estable de comunicación o interrelación entre partes en una organización que permite que ellas trabajen como un todo. La comunicación no significa simplemente pasar datos o símbolos a otros, a menos que estén relacionados y contengan significado. Con esta

¹⁹ Ibid., p. 2.

definición es posible redefinir la estructura de una organización como el conjunto de mecanismos específicos que definen las interacciones entre las partes de la organización.

Lo más importante de estos conceptos preliminares es que la estructura de una organización está definida por sus partes y actuales canales de comunicación, y no por sus partes y las líneas de autoridad formalmente definidas.

El modelo del sistema viable (VSM) está ante todo para relacionar y estructurar el sistema, facilitando el crecimiento de relaciones efectivas.

3.1.1 Características de los sistemas viables

La característica más importante de los sistemas viables es la autoreferencia, que explica el mantenimiento de identidad, el auto conocimiento, la facilidad para auto repararse y la recursividad por sí mismos. La auto referencia es²⁰ la propiedad de un sistema cuya lógica se apodera de sí mismo, cada parte del sistema tiene sentido en términos de otras partes, la totalidad lo define a sí mismo.

²⁰ BEER, Stafford. Diagnosing the system for organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1985. p. 17.

La regulación homeostática es otra de las características de los sistemas viables y consiste en la capacidad de cada nivel de recursión de estabilizar su ambiente interno, por ejemplo en el cuerpo, mientras el corazón, los pulmones, el hígado, los riñones están todos comprometidos en producirle al organismo, otros sistemas sustentadores están dedicados a funciones homeostáticas de mantener la temperatura estable, mantener el nivel de azúcar en la sangre, manejar los niveles de agua y balancear las hormonas. Igualmente, en las empresas, mientras los centros de utilidad le producen a la compañía, el de control de costos, control de calidad, manejo de inventarios y control de existencias son ejemplos de regulación homeostática.

3.1.2 Las organizaciones como sistemas de recursión o desdoblamiento de complejidad

La idea de complejidad es fundamental para el pensamiento cibernético y corresponde a los posibles estados o situaciones que un sistema puede manejar. Estamos rodeados de gran complejidad. Pero, posiblemente no podemos ver toda la complejidad que otros ven de nuestra situación. Sin embargo, podemos responder adecuadamente para permanecer en equilibrio en nuestros ambientes cotidianos.

De la misma manera, las organizaciones tienen menor complejidad interna que su ambiente, a su vez la administración de la organización tiene menos complejidad

que la propia organización y es por esto, que la administración debe encontrar caminos para entender a la organización sin conocer todos los detalles vistos por otros.

Un segundo concepto importante con el cual trabaja el modelo de sistema viable y que está estrechamente relacionado con la complejidad, es el de recursividad, derivado del estudio de sistemas biológicos. Este concepto se refiere a la arquitectura de organizaciones complejas y esta basado en la premisa de que todos los sistemas vivientes están compuestos de una serie de subsistemas y que cada uno tiene su propia organización y sus propias características de regulación. Cada subsistema contiene subsistemas, y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajo, una simple célula.

Estos sistemas, a cualquier nivel son por definición autónomos. Ellos contienen dentro de sí la capacidad de adaptarse para cambiar en su ambiente, y para tratar con la complejidad que es pertinente a ellos.

De la misma manera, se puede desplegar una organización del nivel más global al nivel más local. Con el cambio y la complejidad que enfrentan la mayoría de las organizaciones, la opción es clara: transmitir poder para soportar este proceso de desdoblamiento natural o enfrentarse a la extinción.

Desafortunadamente, las empresas por tratar de librarse de costosos controles burocráticos, están trazando su curso a la extinción a través de otros medios, en lugar de crear estructuras recursivas que proporcionen larga viabilidad, ellos están creando unidades sin considerar su contribución real y potencial a la viabilidad del todo.

Las estructuras recursivas son generadoras eficaces y absorbentes de complejidad y muy adaptables al cambio. Ellas precisamente funcionan de esta manera porque ellas consisten del desarrollo de una serie de actividades primarias (responsables por producir los productos o servicios de la organización) apoyado por funciones de regulación y comunicación, para permitirles operar eficazmente en cada nivel.

Subsecuentes niveles son desdoblados, según el criterio de actividades primarias, o aquellos que contribuyen directamente a la propia identidad de la organización. El nivel más bajo es el nivel en el que los productos y servicios de la organización son entregados finalmente a sus clientes. El número exacto de niveles y el número de actividades primarias a cada nivel dependerá de la complejidad de la organización y sus estrategias de control.

Funciones como Personal, finanzas, mercadeo, IS, etc, tienden a entrar en la categoría de apoyo o de actividades de regulación dentro de cada actividad primaria. Ellas son importantes para la viabilidad global de la organización y se

realizan en diferentes niveles que dependen del equilibrio entre centralización y descentralización aceptada dentro de la organización. Muchas de ellas necesitarán ser ingresadas de alguna forma para proporcionar apoyo a las actividades primarias del nivel local. Modelar esta interacción entre las actividades primarias y de regulación es central para el uso del VSM.

Las actividades primarias son la razón de ser de la organización. Las actividades primarias de los niveles más bajos están creando y haciendo que la estructura de los niveles más altos no puedan descubrir y hacer por ellos mismos estas actividades porque están más allá de su preocupación y capacidad. Éste es el significado de autonomía de todos los niveles. Cada actividad primaria está creando y respondiendo a su propia complejidad y está esforzándose para su viabilidad de la misma forma como la actividad principal se esfuerza al mayor nivel.

Esto sugiere que en cualquier sistema viable hay de una forma u otra, complementariedad entre control y autonomía. El desafío es encontrar el criterio de efectividad para hacer uso de esa complementariedad en el mejoramiento del diseño de las organizaciones.

3.1.3 Los sistemas viables y la ley de variedad requerida

La Ley de variedad requerida de Ross Ashby²¹ es el centro del VSM. Esta ley propone que un “controlador” tiene variedad requerida. Es decir, tiene la capacidad de mantener los resultados de una situación, si únicamente si tiene la capacidad de producir respuestas a todas esas perturbaciones. En otras palabras, Mantener la situación bajo control, la variedad de estados relevantes de la situación debe estar igualada por la variedad de respuestas que el controlador puede producir.

Muchos de los sistemas naturales son complejos (las organizaciones, por ejemplo), situación que hace posible que se generen muchos estados los cuales no pueden ser considerados en el instante en que se producen. La unidad de medida de la complejidad es la variedad. La variedad de un sistema dinámico es el número de estados identificables que él puede tomar. La característica esencial de un sistema complejo es la presencia de un alto nivel de variedad que no puede ser manejada o regulada por cualquier método que dependa de la enumeración de un conjunto de estados establecidos. De acuerdo con esto, la Ley de Variedad

²¹ ASHBY, Ross, citado en Introduction to the Viable System Model a Management Briefing, Syncho Limited, 1992. <http://www.syncho.com/papers/vsm1/vsmbrief.html>. p. 3.

requerida expresa que el sistema de control debe generar al menos mucha más variedad que el sistema que desea ser controlado.

Como se estableció en el punto 3.1.2, el medio ambiente es mucho más complejo que la organización, la cual es mucho más compleja que la administración. Así que esas variedades no pueden ser igualadas. Esta aparente paradoja se resuelve por el reconocimiento del hecho de que de toda la variedad del medioambiente sólo parte de esta es relevante para la organización; es decir que es la parte que produce la disturbancia a la que la organización debe responder para mantener la viabilidad.

Tampoco es necesario para la organización tratar con toda la complejidad que es relevante, ya que puede haber agentes dentro del ambiente que realicen mucha de esta actividad. Por ejemplo, un distribuidor de carros realiza el servicio a través de una red. Un fabricante de automóviles no puede tratar con cada cliente individual, mientras que el distribuidor vende los automóviles y pasa las órdenes al fabricante. Así, la variedad masiva de requerimiento de todos los clientes actuales y potenciales es absorbida por la red de distribuidores que entonces le pasa las órdenes en bloque al fabricante, el cual puede tener pocos sitios en el país y es amplificado teniendo una red de distribución nacional que da presencia en cada pueblo o ciudad.

Sin embargo, la variedad residual que no se reparte por la respuesta del medioambiente, debe ser encontrada por la misma organización. Los órdenes de los distribuidores del automóvil al fabricante constituyen la variedad residual a la que el fabricante responde produciendo el número requerido de vehículos, o de una calidad particular y en un tiempo definido. Si falla en cualquiera de éstos criterios, el fabricante no tiene variedad requerida.

El mismo modelo ocurre entre la administración y la organización. Decir que la administración controla la organización no significa que la variedad de las dos sea la misma, pero sí que la variedad residual no absorbida por los procesos de la organización tiene que ser absorbida por la administración. Complejidad o variedad se reparte de nuevo con el uso de amplificadores de dirección (por ejemplo: Delegación, comisión para el logro de los compromisos de otras personas, etc) y atenuación (como, administración de procedimientos y sistemas, etc).

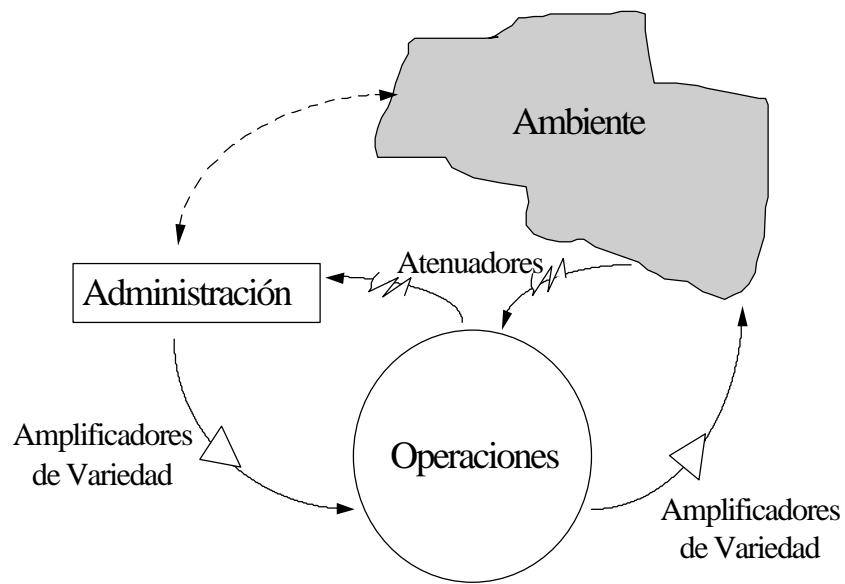
Sin embargo, ocurren amplificaciones y atenuaciones en los procesos que mantienen el equilibrio. Entendiendo equilibrio no como una situación estática sino dinámica, queriendo decir con esto que debe permanecer en constante equilibrio. El sello de una administración efectiva es lograr su equilibrio al menor costo para la organización.

Según los clásicos cibernéticos pueden existir tres formas que una organización puede usar para establecer sus necesidades de variedad: puede amplificar su propia variedad o mantener una variedad equivalente a la del sistema controlado o reducir la variedad del sistema controlado más que reducir la propia.

Los cibernéticos aseguran que los cambios en los valores de las variables del sistema, y en consecuencia los cambios de estado en los sistemas complejos con un propósito están acompañados por “flujos de información” y “entropía”. Los flujos de información llevan un propósito a favor del logro de las metas del sistema, mientras la entropía, presente en todas partes: dentro y alrededor del sistema, puede causar cambios que pueden estar en contra de las metas del sistema o generar señales aleatorias que produzcan “ruido”.

Luego el método que la organización usa para controlar o influenciar el sistema es transmitir información por sí misma a otros sistemas con el propósito de disminuir la entropía en el sistema controlado y mover los valores de las variables del sistema a los valores deseados, controlando la organización.

Muchas de las situaciones en las cuales las organizaciones se encuentran inmersas, requieren información y elementos de decisión que le permitan asumir, manejar y generar directrices para mantenerse en su entorno. La Ley de Ashby propone mecanismos que permiten atenuar, mantener y amplificar la variedad del sistema.



Fuente: En espejo y Harden. The Viable Systems Model. Interpretations and applications of Stafford Beer's VSM. John Wiley & Sons. 1989. p.57.

Figura 2. Simplificación organizacional del modelo del sistema viable.

3.1.4 Principios de la organización ²²

3.1.4.1 Primer principio de la organización

Las variedades administrativas, operacionales y medioambientales se difunden a través de un sistema institucional que tiende a igualar, diseñado con el mínimo riesgo para las personas y los costos.

²² BEER, Op. cit., p. 35, 53, 55

3.1.4.2 Segundo principio de la organización

Los cuatro canales de administración que llevan información entre la unidad de administración, la operación y el ambiente debe cada uno tener una capacidad más alta de transmitir una cantidad dada de información pertinente a la selección de variedad en un tiempo dado que el subsistema originariamente tiene para generar ésta en ese tiempo.

El segundo Principio invoca un tiempo base, mientras que el primer Principio no. Esto es porque la capacidad de un canal real depende absolutamente de la proporción de transmisión de los datos involucrados. La capacidad del canal²³ es la medida de la cantidad de información que puede transmitirse en una cantidad dada de tiempo. Los datos se transmiten, no la variedad misma. La variedad es amplificada o atenuada por las instrucciones que los datos formulan; pero esas instrucciones deben ser adecuadas a la selección de variedad pertinente.

²³ Ibid.,53

3.1.4.3 Tercer principio de la organización

Donde la información transportada por un canal es capaz de distinguir una variedad que ha cruzado el límite, esta sufre transducción; la variedad del transductor debe ser por lo menos equivalente a la variedad del canal.

El transductor es aquel que codifica o decodifica un mensaje siempre que cruce el límite del sistema.

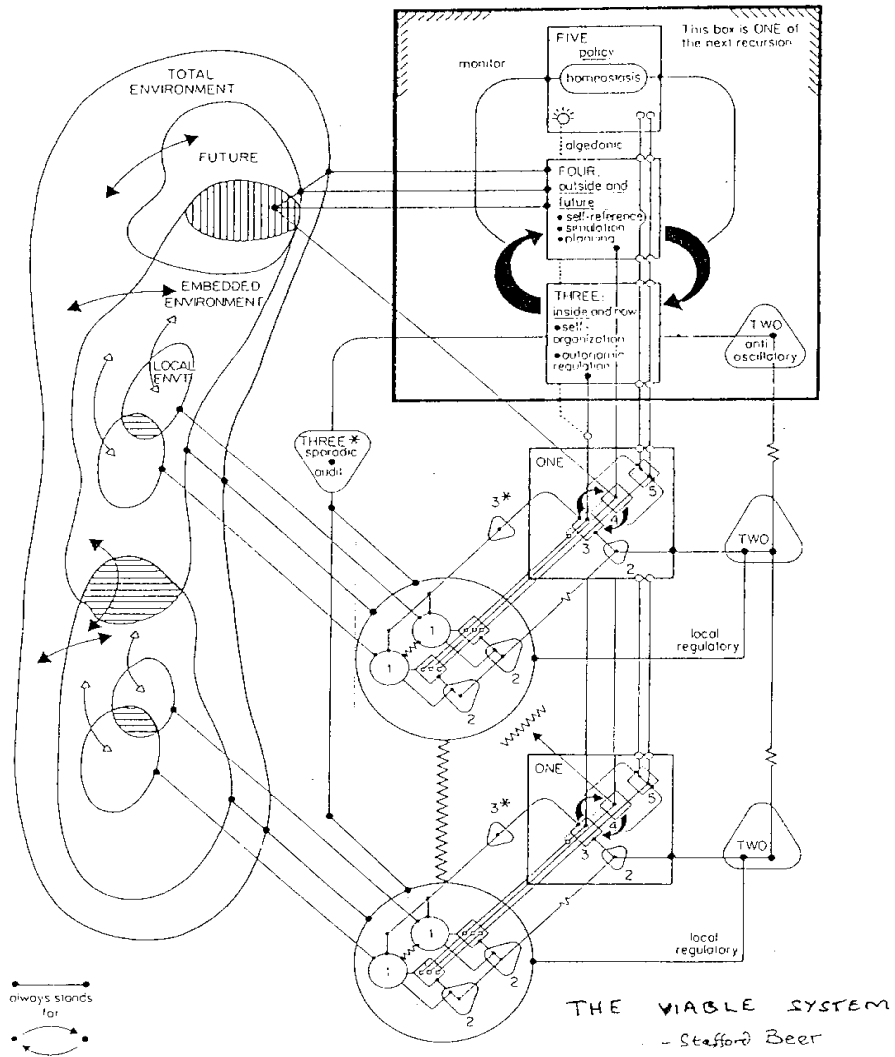
3.1.4.4 Cuarto principio de la organización

El funcionamiento de los tres principios debe mantenerse cíclicamente a través del tiempo sin espacios ni demoras.

3.1.5 Mecanismos de viabilidad

Una unidad autónoma (o sistema viable) necesita tener cinco sistemas importantes para operar eficazmente en su ambiente. Éstos son: Implementación, Coordinación, Control, Inteligencia y Política.

A continuación se detallan cada uno de los cinco sistemas que componen el VSM.



Fuente: Beer, Stafford. Diagnosing the system for organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1985. P 136

Figura 3. Diagrama sistema viable

3.1.5.1 Implementación

Este sistema esta conformado por las actividades primarias, responsables por producir los productos o servicios en la organización, se encuentra dibujado en el centro del modelo recursivo. Los productos y servicios de la organización son producidos en los diferentes niveles de agregación por sus actividades primarias y la cadena de valor de la organización como un todo aplicado a su propósito.

3.1.5.2 Coordinación

Un sistema viable también tiene sistemas para coordinar las interfaces de sus funciones de valor agregado y las operaciones del sistema primario. La coordinación es frecuentemente utilizada como sustituto de control, el VSM utiliza el término “coordinación” a través de dos mecanismos: comunicación y ajuste mutuo entre las funciones de apoyo y las unidades autónomas.

La función de la coordinación proporciona un idioma común que facilita la resolución de problemas y la comunicación lateral entre las actividades primarias. La Coordinación puede verse en las acciones del día a día de las personas y más allá a través de los canales formales de comunicación de la organización.

Los ejemplos de mecanismos que apoyan esta coordinación lateral son: las normas culturales bien desarrolladas, las normas y procedimientos de todo tipo, métodos de contabilidad, etc.

La función del sistema dos (coordinación) es disminuir las oscilaciones que se presentan en la organización, es un sistema dinámico que se autocorrije continuamente.

3.1.5.3 Control

Este sistema interpreta e implementa las políticas de la organización a la luz de los datos internos dados por los subsistemas de producción, por la función de coordinación y monitoreo y los datos externos dados por el sistema de inteligencia.

Entre sus funciones se encuentran:

- Ser el responsable de pasar un plan coordinado a la parte de implementación o producción.
- Velar por la implementación efectiva de las políticas y distribución de recursos de los subsistemas de producción.

- Monitorear el desempeño de estos subsistemas y tomar acciones en concordancia con la información enviada por el administrador del subsistema, por el canal de información y por la información suministrada por la función de coordinación y monitoreo.
- También, debe reportar cualquier información pertinente al sistema de inteligencia.
- Mantener la homeostasis interna de la organización.

Sus principales objetivos son:

- Velar porque los comportamientos del sistema uno o niveles de producción se adapten a los aspectos legales y normas corporativas.
- Procurar por una distribución de recursos físicos, humanos y financieros eficiente para cada sistema uno.
- Controlar que cada sistema uno cumpla con las responsabilidades asignadas.

3.1.5.4 Monitoreo

No se trata de un sistema independiente, más bien es una parte del sistema tres (control) y se identifica como sistema tres*. Este sistema asegura la veracidad de la información que llega a la función de control por parte de las actividades primarias. Constituye para la función de control un flujo de información acerca del estado actual de los niveles operativos. A través de este canal el sistema tres puede obtener información inmediata sin necesidad de esperar a que los administradores de los niveles operativos se la pasen.

Por medio del monitoreo se puede evaluar la calidad del producto, la moral de los empleados o ver los procedimientos de mantenimiento que se están siguiendo.

3.1.5.5 Inteligencia

La función de inteligencia es el eslabón bidireccional entre la actividad primaria (sistema viable) y su ambiente externo. La Inteligencia es fundamental para la adaptabilidad; primero, proporciona feedback continuo a la actividad primaria sobre las condiciones del mercado, los cambios tecnológicos y todos los factores externos que serán relevantes en el futuro; segundo, proyecta la identidad y la misión de la organización en su ambiente. Estos lazos deben operar en equilibrio, para evitar que el sistema se cargue excesivamente con una serie de información, sin que se tenga la capacidad de interpretarla y actuar en consecuencia.

La función de la inteligencia esta fuertemente enfocada al futuro. Se preocupa por planear el camino hacia los cambios medioambientales externos y la capacidad organizacional interior para que la organización pueda inventar su propio futuro. Es por esto, que también necesita tener a su disposición un modelo actualizado de la organización.

3.1.5.6 Política

La última función, dando cierre al sistema como un todo, es la función de elaboración de políticas. Se introduce aquí el concepto de clausura organizacional²⁴ que denota la capacidad del sistema de definirse e identificarse a sí mismo. Una propiedad que surge de las diferentes relaciones de la organización que independientemente de las edificaciones y las personas, constituye el valor fundamental de la organización y su identidad.

La función de política es por definición de baja variedad (comparada con la complejidad del resto de la organización y la complejidad aún más grande del ambiente circundante); Por esto necesita ser muy selectiva en la información que recibe. Esta selectividad se logra a través de las actividades e interacciones de la función de inteligencia y la función de control.

²⁴ BEER, Op. cit., p. 130.

El papel principal de la política es proporcionar claridad sobre la dirección global, los valores y propósitos de la organización; y diseñar al más alto nivel las condiciones para la efectividad organizacional.

Una de las condiciones importantes para la efectividad de la organización se relaciona con cómo la inteligencia y la función de control son organizadas e interconectadas. Las funciones de Inteligencia y control ofrecen perspectivas complementarias en la definición, ajuste y aplicación (implementación) de la identidad de la organización. Cada necesidad tiene un peso en el proceso de elaboración de las políticas; es probable que las decisiones sobre influenciadas por cualquiera de los dos filtros sean costosas e ineficaces.

A la luz de las consideraciones anteriores, el papel del político o de los líderes de todos los niveles de la organización puede establecerse como sigue: para identificar los problemas importantes de la organización a nivel macro; para reunir a las personas correctas con la mezcla correcta de habilidades (por ejemplo, para formar los equipos y unidades de trabajo que contienen una representación equilibrada de la inteligencia y funciones de control); para monitorear las interacciones de estos elementos; y finalmente, considerar las alternativas y decidir entre ellas a la luz de los valores de la organización y las metas de largo plazo.

Las cinco funciones se reinventan a cada nivel, dando a toda la estructura fuerza e integridad que proviene de la formación e interconexión de las partes. Cada línea (o canal) en el modelo es una comunicación de doble vía que necesita estar diseñada y manejada con la idea de la complejidad de la administración.

El VSM y el idioma de cibernética directivas que lo apuntalan son herramientas útiles que ayudan a los miembros de la organización a tomar una vista sistémica de sus procesos de comunicación.

Siendo recursivo por naturaleza, el VSM tiene la ventaja de ser flexible y robusto, ambos requisitos previos para ambientes de mucho cambio. Es flexible desde que pueden insertarse nuevas unidades de negocio estratégicas fácilmente en un nivel particular de recursión sin tener que hacer cambios dramáticos a las estructuras circundantes. Es robusto por cuanto está arraigado en la misma identidad de la organización; por consiguiente, estructuras integradas que estén basadas en el VSM evolucionan continuamente con el tiempo, conectadas con su ambiente y sus necesidades operacionales, en lugar de ser víctimas del radical y discontinuo cambio.

Por ejemplo, muchas organizaciones tienden a oscilar violentamente entre la centralización y descentralización del control, reaccionando a presiones diferentes en momentos diferentes. Este tipo de oscilación puede ser costosa dañando la efectividad de la empresa a largo plazo, así como las estructuras, los sistemas y

las relaciones humanas se tiran por la ventana con cada anuncio de “reestructuración”.

El VSM por contraste, proporciona la habilidad de respetar las relaciones y la recursividad natural de la organización, nutrirlo internamente y externamente en un equilibrio saludable, haciéndolo adaptable intrínsecamente al cambio. El proceso de reinención se vuelve entonces continuo, espontáneo, dinámico de la organización, en lugar de algo que se impone discontinuamente de alguna fuente externa.

En resumen, el VSM es principalmente una herramienta para hacer que ocurran cambios. Trabajando en el control y los procesos de comunicación, el VSM requiere implementar la identidad de la organización a un nuevo nivel de profundidad y detalle, las organizaciones pueden asegurar que sus visiones para el futuro son trasladadas al resultado de la práctica del negocio. Es más, el trabajo para diseñar organizaciones efectivas se convierte en un proceso compartido, en lugar de percibirse como amenazas externas a la autonomía y continuidad de la empresa. Es importante comprender que el VSM como modelo extraído del análisis de los seres vivos constituye un cúmulo de expresiones y experiencias que permiten explorar la vida organizacional como ser viviente.

3.2 APLICACIÓN DEL MODELO DEL SISTEMA VIABLE AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Partiendo de la descripción del modelo del sistema viable arriba expuesta y de la información sobre el Departamento de Compras del capítulo 2, a continuación se presentan los diferentes niveles de recursión identificados en el Banco de la República bajo el criterio de área con el fin de ubicar dentro del contexto organizacional del Banco al Departamento de Compras, objeto de este estudio. (Véase la Figura 4).

En el último nivel de recursión aparece el sistema viable en estudio, es decir el Departamento de Compras el cual de acuerdo con su estructura interna (división por secciones y dentro de algunas secciones áreas específicas) a su vez se desdobra en más niveles de recursión.

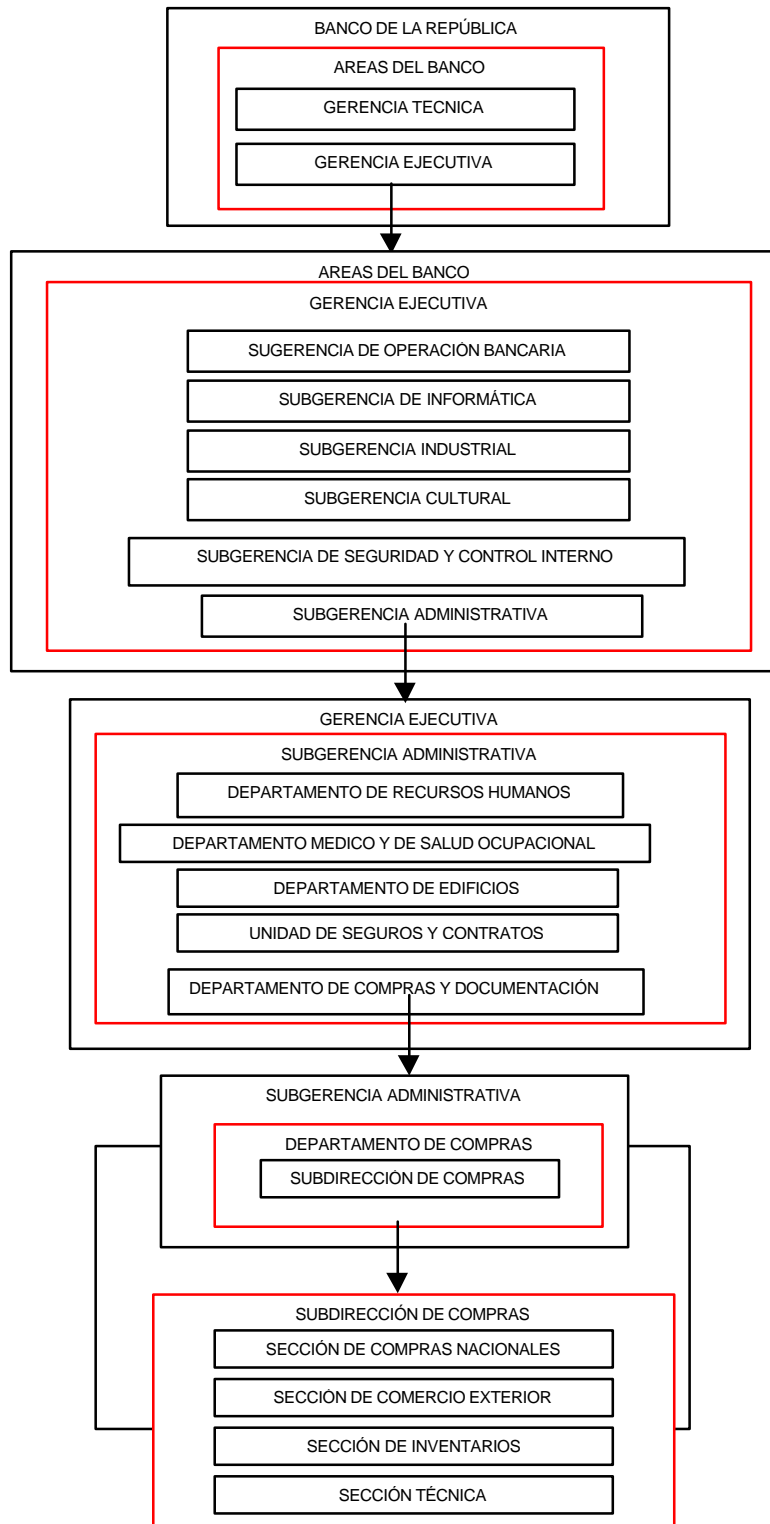


Figura 4. Niveles de Recursión del Banco de la República

Antes de continuar con la aplicación del modelo del sistema viable es necesario tener en cuenta las siguientes convenciones²⁵ necesarias para comprender los diferentes diagramas:



El cuadrado encierra la actividad directiva necesaria para que el sistema funcione.



El círculo encierra las funciones relevantes que produce el sistema viable en estudio.



La forma de ameba representa el ambiente.



Las flechas se refieren a las interacciones necesarias entre las tres entidades básicas.

Un primer acercamiento al sistema viable del Departamento de Compras del Banco de la República es:

²⁵ Ibid., p. 20.

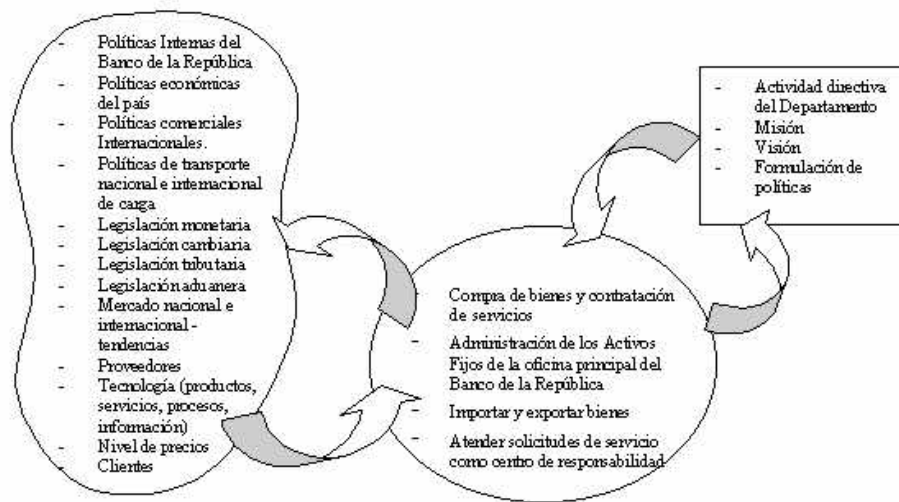


Figura 5. Simplificación organizacional del Banco de la República.

El tamaño de las convenciones indica el grado de variedad contenida en ellas. Así, la actividad directiva es la de menor variedad por cuanto a este nivel se desconocen los detalles de lo que pasa en el sistema. Esto, debido a que la información que recibe ha sido filtrada. De la misma manera, las funciones contenidas en el círculo de mayor tamaño muestran una mayor variedad porque es allí donde se maneja un mayor nivel de información.

Sin embargo como se observa, la mayor variedad se encuentra en el ambiente el cual contiene información de toda clase y solo alguna de ésta afecta directamente las funciones del Departamento de Compras del Banco de la República.

La variedad es atenuada al número de posibles estados que el Departamento de compras puede manejar. Esto quiere decir, que cada nivel de recursión debe equilibrar la variedad que le compete, lo que Beer llama homeostasis. La variedad que no es absorbida por cada nivel, es asimilada en cada nivel superior.

3.2.1 Sistema uno

El sistema uno esta conformado por las actividades primarias del Departamento de Compras del Banco de la República, descritas ampliamente en el capítulo 2, y por su relación con el ambiente y la actividad directiva.

En el diagrama completo del sistema viable del Departamento de Compras que aparece al final de este capítulo, el arreglo que se muestra no significa que la operación fluya consecutivamente dentro de cada subsistema, lo que indica es simplemente que existen conexiones entre ellos. Así también, se puede apreciar que cada sistema viable elemental (subsistema) tiene su propio ambiente claramente definido, el cual a su vez se intercepta con los otros.

El sistema viable del Departamento de compras no es un sistema cerrado, cada subsistema componente tiene su propio papel. Tomando un ejemplo, la sección de Comercio Exterior tiene el deber de dirigir tan eficazmente como le sea posible sus propias operaciones en su ambiente particular, y esto también se aplica a cada una de las demás secciones (subsistemas). Visto de esta manera, la actividad de cada sección repercute en el sistema completo, el cual intenta ajustarse continuamente a cada elemento. Esta actividad es conocida como oscilación.

3.2.2 Sistema dos

La oscilación producida por las actividades de los diferentes sistemas debe ser de alguna manera amortiguada, para esto debe existir un dispositivo antioscilariorio del sistema uno, cuya convención es:



Es importante aclarar que la función del sistema dos no es ordenar acciones, sino disminuir las oscilaciones haciendo que el sistema total guarde coherencia con sus metas y objetivos. Cada subsistema uno tiene más de un sistema dos, porque existen varias fuentes de oscilación. En el modelo del Departamento de Compras del Banco de la República se identifican al nivel más alto, como centros reguladores, los siguientes sistemas dos: El presupuesto anual de compra de activos, los requerimientos de compra de las diferentes dependencias y sucursales

del Banco, las normas y procedimientos internos de la Institución y la actitud del personal. Así mismo, cada subsistema tiene sus propios sistemas dos definidos por los planes, programas y procedimientos establecidos para cada nivel (sección).

Para efectos de ilustrar este sistema, a continuación se presenta por cada subsistema (sección) una actividad oscilatoria que podría desviar el cumplimiento de los objetivos fijados, y su correspondiente actividad antioscilaria:

SUBSISTEMA	ACTIVIDAD OSCILATORIA	ACTIVIDAD ANTIOSCILATORIA
Sección de Compras Nacionales	Uso inadecuado del mecanismo de compra contemplado en el Régimen de Contratación del Banco de la República	Consulta y conocimiento del Régimen de Contratación
Sección de Comercio Exterior	Desconocimiento de la aplicación de las normas aduaneras	Permanente actualización sobre la legislación de comercio exterior
Sección de Inventarios	Bodega atiborrada	Información periódica sobre el estado de la bodega
Sección Técnica	Desconocimiento de proveedores para un producto determinado	Adelantar estudios de mercado
Outsourcing	Incumplimiento por parte del proveedor en los términos de entrega del contrato	Administración adecuada del contrato

Tabla 1. Ejemplo sistema dos

3.2.3 Sistema tres

El sistema tres es el que se encarga de inspeccionar el sistema como una totalidad, es el responsable por las funciones internas e inmediatas del Departamento de Compras del Banco de la República. Es decir, la dirección diaria.

Extrayendo del sistema completo, el sistema tres en el cual se muestra en el centro las directivas del Departamento responsables de cada subsistema, a la derecha el soporte administrativo que comprende las actividades del sistema dos y a la izquierda las actividades sobre las que se ejerce inspección directa, el sistema tres*, tenemos: (Véase la Figura 6).

3.2.4 Sistema cuatro

En este nivel se involucra el medio ambiente y el impacto que este genera en las actividades primarias (sistema uno) del Departamento de Compras del Banco de la República. En el diagrama del primer acercamiento al sistema viable en estudio, se pueden observar algunas de las variables del medio, que lo afectan directamente.

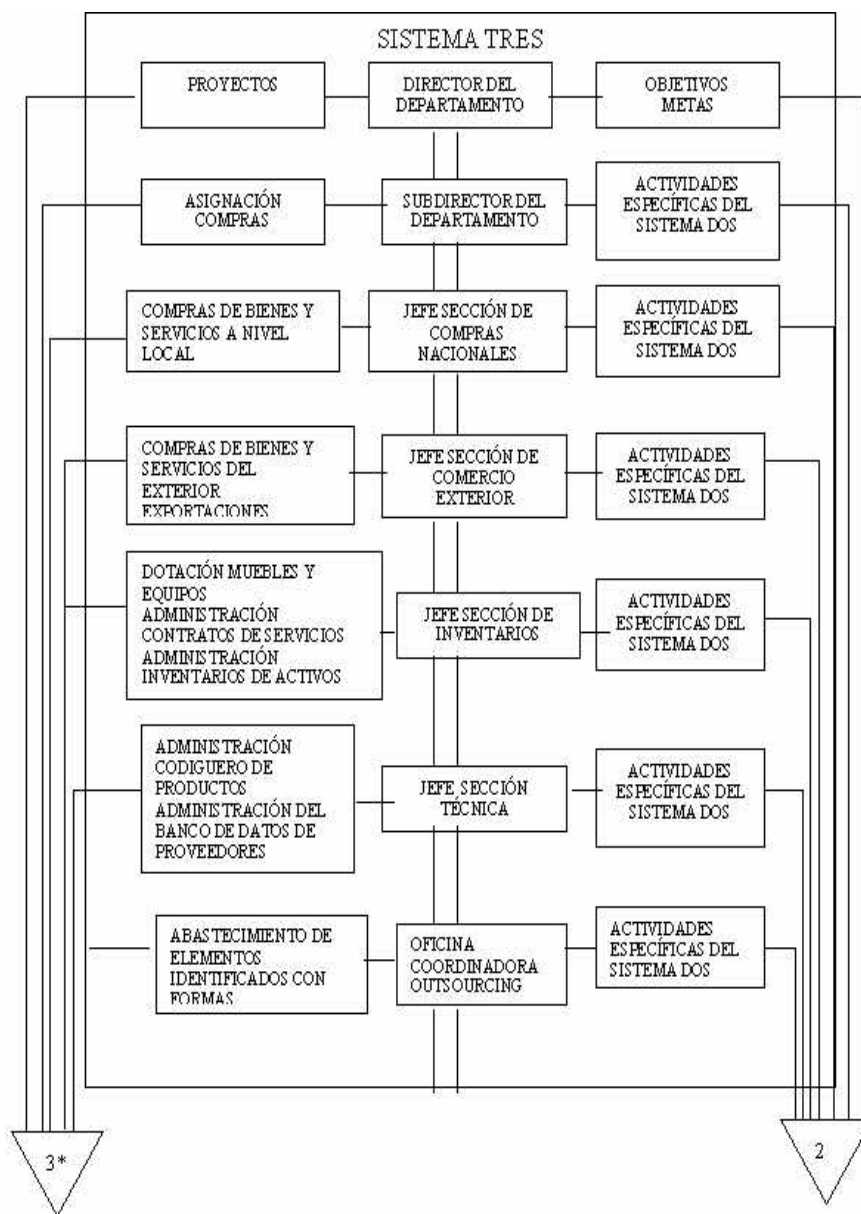
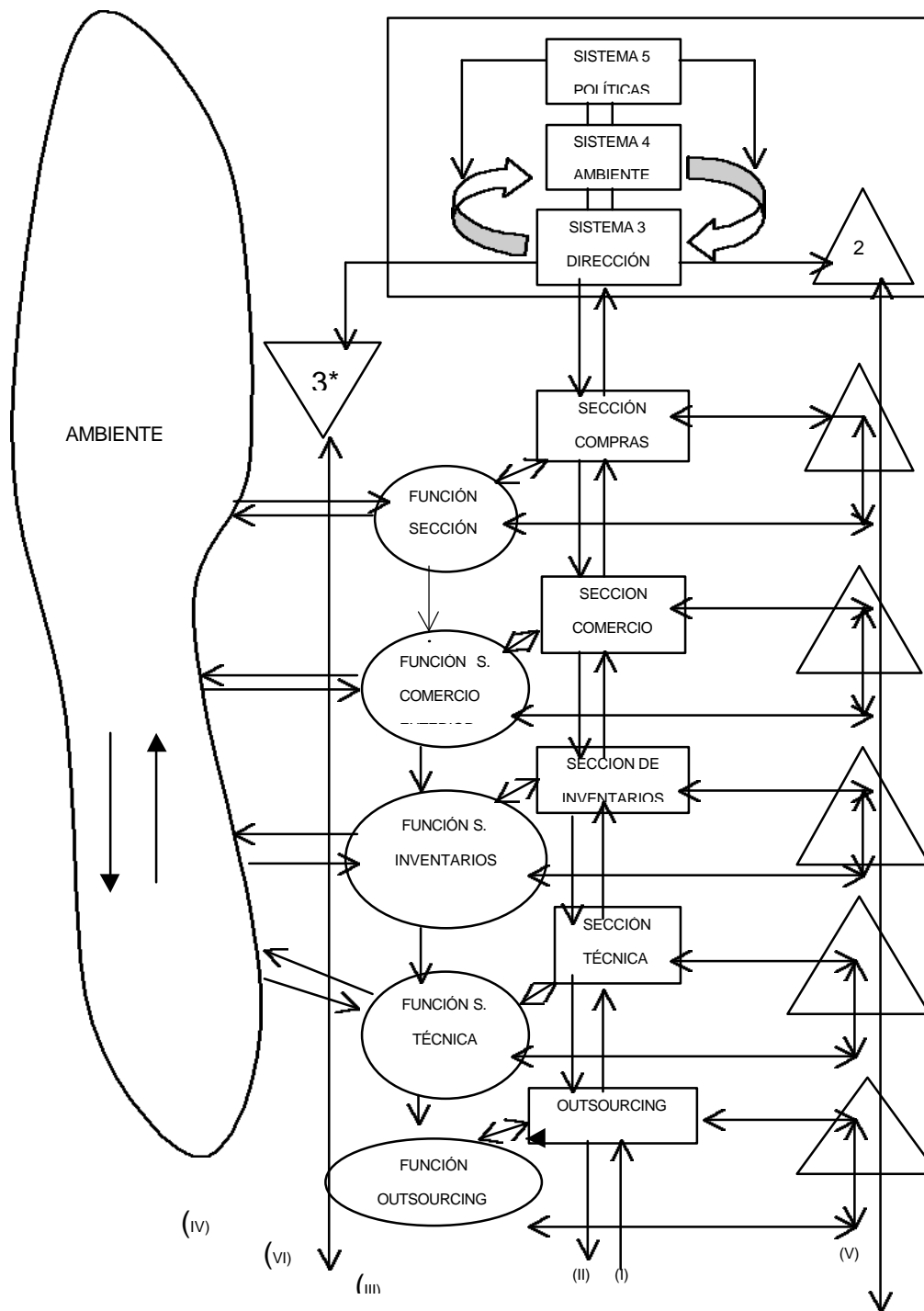


Figura 6. Sistema tres del Modelo del sistema viable del Departamento de Compras del Banco de la República

En este sistema lo más importante además de conocer los factores externos que afectan la actividad es poder filtrar la información que realmente aporta al sistema para obtener el equilibrio de acuerdo con sus objetivos y metas y que le permita tener la capacidad de adaptarse fácilmente a los continuos cambios, planear y visualizar su futuro.

3.2.5 Sistema cinco

El sistema cinco completa el modelo del sistema viable, en él se trazan las políticas, objetivos y metas del Departamento de Compras.



Fuente: Beer, Stafford. Diagnosing the system for organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1985. P 136.

Figura 7. Modelo del sistema viable del departamento de compras del banco de la república

4. DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

4.1 ALCANCE DE LA DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Como etapa final del presente trabajo de investigación cuyo alcance tal como lo propuesto en el anteproyecto presentado y aprobado por la Universidad de la Salle consiste en la definición y diseño de un sistema de indicadores de gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República, en este capítulo se presenta el resultado de la investigación, el cual proveerá al Departamento de un sistema de información gerencial que le permitirá:

- Detectar inconsistencias entre el quehacer y sus objetivos prioritarios, induciendo adecuaciones en los procesos internos y aportando mayor transparencia a su gestión, acorde con las políticas internas del Banco y las

normas que en materia de control interno se establecen en la Ley 87 de noviembre 29 de 1993.

- Identificar en el ambiente información relevante que afecte su operación, tal como: nuevas normas que incidan en la actividad de compras; reformas: tributaria, cambiaria, aduanera y laboral; cambios en el mercado nacional e internacional, acuerdos, alianzas; normas y procedimientos internos del Banco, entre otra, con el fin de anticiparse y minimizar el impacto que esta pueda tener en las actividades del Departamento de Compras.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en aquellas actividades que por su resultado así lo ameriten.
- Impulsar la eficiencia, efectividad y productividad de las actividades.
- Establecer los lineamientos o políticas que conduzcan al Departamento hacia el cumplimiento de su visión.
- A partir de la información que le suministra el sistema de indicadores de gestión ofrecer a los usuarios internos y externos servicios de mejor calidad en cuanto a la oportunidad y la calidad en la atención.

- Propender por el bienestar de sus colaboradores, en cuanto a su desarrollo profesional y oportunidad de asumir nuevos retos.
- Asegurar que la actividad del Departamento de Compras cumple con las políticas de rectitud y profesionalismo que caracterizan al Banco de la República.

4.2 METODOLOGÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Teniendo en cuenta las actividades primarias (procesos y subprocesos) del Departamento, las diferentes secciones y la clasificación de las compras de acuerdo con su complejidad, así como el ambiente, inicialmente se definieron 51 indicadores de gestión, los cuales fueron sometidos a un análisis profundo para determinar solo aquellos que reflejarán los factores críticos de importancia para el nivel directivo del departamento y de cada sección.

Resultado del análisis se agruparon algunos procesos comunes para varias áreas y se determinó presentar indicadores por procesos y no por áreas, lo cual no significa que para cada una no deban establecerse los parámetros de comparación de manera independiente. El criterio decisivo para la selección de los

indicadores fue el valor agregado que estos generan en las decisiones a nivel directivo del departamento. Es así como se paso de 51 indicadores a sólo 26.

El sistema de indicadores de gestión será presentado teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Responsable: En este ítem aparecerá la sección responsable por la alimentación oportuna de la información en el sistema y cuya gestión se está midiendo a través del indicador correspondiente.
- Nombre del Indicador: Corresponde a la identificación que recibirá el indicador de gestión.
- Objetivo del Indicador: Muestra de manera breve la razón de ser del indicador.
- Cálculo del Indicador: Presenta las variables y la relación matemática que permite deducir el indicador.
- Unidad del Indicador: Es la cantidad que se toma por medida o término de comparación. Ejemplo: días/respuesta (el número de días empleados en la respuesta a un requerimiento).

- Frecuencia de alimentación del sistema: Indica la periodicidad con que se deben cargar los datos en el sistema. Lo más aconsejable es que la alimentación del mismo se dé inmediatamente suceda el evento particular, siendo de obligatorio cumplimiento dentro de cada proceso.

- Resultado del Indicador: Es el valor que arroja la medición y que de acuerdo con los rangos, estándares y metas establecidas por las directivas del Departamento de Compras para cada indicador, aparecerá en la columna correspondiente según la siguiente subdivisión:
 - Estándar: El valor definido como estándar deberá ser el resultado de la observación del conjunto de datos y del seguimiento permanente de la tendencia del mismo.

 - Normal: En esta columna aparecerán los resultados del Indicador cuyo valor se encuentre dentro del rango previamente establecido.

 - Alerta amarilla: En esta columna deberán aparecer los valores que se encuentren dentro de un rango determinado previamente, ubicados al lado izquierdo del estándar como al derecho del mismo, e indicará:

- Para el primer caso, cuando su aparición sea continua, que debe revisarse la definición del estándar, y
 - Para el segundo caso, que las cosas no están marchando como debieran y es necesario tomar las medidas necesarias antes de que la situación se convierta en un asunto crítico.
- Alerta roja: Al igual que en la alerta amarilla se deberá establecer el rango de los valores a ubicarse a la izquierda del estándar, así como, a la derecha del mismo.
 - Cualquier valor en la columna a la izquierda del estándar indicará que definitivamente debe replantearse el estándar, y
 - Cualquier valor en la columna de la derecha del estándar denota que la situación se ha salido de control y que deben aplicarse los correctivos apropiados a la situación particular.
 - Meta deseada: Será establecida de común acuerdo por las directivas del Departamento.

- Naturaleza del Indicador de gestión: Cada indicador de gestión será clasificado según su naturaleza en gerencial o de apoyo.
 - Indicador Gerencial: es aquel cuyo resultado agrega valor en la toma de decisiones de las directivas del Departamento de Compras.
 - Indicador de Apoyo: es aquel cuyo resultado genera valor en la toma de decisiones de los Jefes de sección.
- Valor agregado del Indicador: Se explicará brevemente la importancia de cada indicador.
- Glosario: Además de definir los factores que intervienen en el cálculo del indicador se suministrará alguna información que permita tener claridad sobre cada factor.
- Ejemplo: Se realizará un ejemplo de cada indicador, mostrando su resultado y explicación correspondiente.

Aclarada la metodología a utilizar, a continuación se presentan los indicadores de gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República.

4.3 DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

4.3.1 Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de administrar el codiguero de productos

– Responsable: Sección Técnica

INDICADOR DE GESTIÓN SOLIDEZ DE LA BASE DE PRODUCTOS

- Nombre del Indicador de Gestión:		Solidez de la base de productos				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el porcentaje de productos asociados con un proveedor. El resultado indicará si debe intensificarse la investigación de mercado en busca de proveedores para aquellos productos que aún no se encuentran cruzados con proveedor alguno.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		$(\text{Cantidad de productos asociados con proveedor} / \text{Cantidad total de productos}) \times 100.$				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 2. Indicador de gestión - Solidez de la base de productos

- Naturaleza del Indicador: Gerencial.

- Valor agregado del Indicador: La base de productos es alimentada con los elementos que requiere el Banco para su funcionamiento, los cuales se encuentran clasificados en dos grupos: Activos y Gasto. La base de productos provee información al proceso de compra, ya que todos los productos que soliciten los usuarios deben estar codificados y relacionados en ella. Así mismo, los productos tienen que estar asociados o cruzados con mínimo tres proveedores. La gestión de la sección Técnica es obtener proveedores para los productos de la base. Demoras en este proceso ocasionan demoras en la atención de las compras.

- Glosario:

Cantidad de productos asociados con proveedor: Son los productos que se encuentran en la base y que por lo menos tienen asociado o cruzado un proveedor.

Cantidad total de productos: Son todos los productos que se encuentran incluidos en la base (con proveedor o sin proveedor asociado).

– Ejemplo.

Suponiendo que para este indicador de gestión fueron fijados los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
>81%	76-80%	72-74%	75%	70-74%	<73%	100%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 3. Rangos supuestos – Indicador de gestión: solidez de la base de productos

Desarrollando la fórmula tenemos:

$$\text{Solidez de la base de productos} = (2.400 / 2.711) \times 100$$

$$\text{Solidez de la base de productos} = 88.52\%$$

El resultado indica que el 88.52% de los productos que se encuentran en la base de productos tienen asociado por lo menos a un proveedor. Al ubicarse este valor en la alerta roja del lado izquierdo del estándar, refleja que el mismo debe ser reconsiderado, pasando de 75% a mínimo el 88.52%.

INDICADOR DE GESTIÓN CRITERIO DE CODIFICACIÓN

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del sistema:	Criterio de codificación Mostrar el porcentaje de productos que fueron recodificados. El resultado permite observar el cumplimiento de los criterios o parámetros de codificación. (Cantidad de productos recodificados / cantidad total de productos) x 100. Porcentaje Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 4. Indicador de gestión - Criterio de codificación

- Naturaleza del Indicador: Apoyo.

- Valor agregado del Indicador: Existen algunos criterios para la codificación de los productos (inclusión de productos en la base de productos bajo la asignación de un código de identificación). Sin embargo, algunas veces prima la subjetividad con que el profesional realiza la codificación, ocasionando que la de algunos productos deba ser revisada con el fin de

determinar si el producto se encuentra repetido en la base (con números diferentes de código) o bajo un grupo al que no corresponde. Es necesario entonces contar con la herramienta que le permita al Jefe de la Sección reforzar entre los profesionales que ejercen la labor de codificación los criterios o parámetros con la que esta debe realizarse. La revisión es realizada anualmente.

– Glosario:

Cantidad de productos recodificados: Es la cantidad de productos que luego de la revisión debieron ser codificados nuevamente, eliminados porque ya existía un código o clasificados en un grupo diferente al que inicialmente se asoció.

Cantidad total de productos: Son todos los productos que se encuentran incluidos en la base (con proveedor o sin proveedor asociado).

– Ejemplo.

Suponiendo que para este indicador de gestión fueron fijados los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<12%	13-15%	16-19%	20%	21-25%	>26%	0%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 5. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Criterio de codificación

Desarrollando la fórmula tenemos:

$$\text{Criterio de codificación} = (1.000/2.711) \times 100$$

$$\text{Criterio de codificación} = 36.88\%$$

De acuerdo con los rangos establecidos en la tabla 5., El resultado 36.88% significa que la Sección Técnica no esta siguiendo los criterios o parámetros de codificación.

4.3.2 Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de administrar la base de datos de proveedores

- Responsable: Sección Técnica

INDICADOR DE GESTIÓN SOLIDEZ DE LA BASE DE PROVEEDORES

- Nombre del Indicador de Gestión:		Solidez de la base de proveedores				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el porcentaje de proveedores inscritos en la base de proveedores.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		$(\text{Cantidad de proveedores inscritos} / \text{Cantidad de proveedores de la base de datos}) \times 100$.				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 6. Indicador de gestión - Solidez de la base de proveedores

- Naturaleza: Gerencial
- Valor Agregado del Indicador: La base de proveedores esta conformada por: proveedores inscritos con el lleno de los requisitos, es decir evaluados y

calificados de acuerdo con la información y documentos que aportaron al momento de la inscripción y proveedores que según el Régimen de Contratación del Banco de la República no requieren estar inscritos debido al sistema de contratación utilizado. La gestión de la sección Técnica consiste en hacer que todos los proveedores incluidos en la base de proveedores se inscriban formalmente, lo que le garantizará al Banco de la República seguridad en cuanto a la transparencia y seriedad de las empresas con las que contrata, garantía de entregas oportunas, calidad y servicio postventa.

– Glosario:

Cantidad de proveedores inscritos: Es la cantidad de proveedores inscritos en la base de datos de proveedores con el lleno de los requisitos.

Cantidad de proveedores de la base de datos: Es la cantidad total de proveedores incluidos en la base de datos de proveedores, incluye a los inscritos con el lleno de los requisitos, a los autorizados por una instancia de gasto y a los incluidos por la necesidad de la compra (únicos proveedores o compras menores que no hacen atractiva la inscripción a los proveedores).

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
>86%	81-85%	75-80%	80%	70-80%	<70%	100%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 7. Rangos supuestos - Indicador de gestión: solidez de la base de proveedores

Y despejando la fórmula, tenemos:

$$\text{Solidez de la base de proveedores} = (462/728) \times 100$$

$$\text{Solidez de la base de proveedores} = 63.46\%$$

El resultado que arrojó el indicador se encuentra ubicado en la columna de Alerta Roja del lado derecho del estándar, lo que significa que la Sección Técnica debe intensificar su gestión hacia el logro del objetivo de que todos los proveedores con que contrata el Banco se inscriban formalmente en la base.

**INDICADOR DE GESTIÓN CANTIDAD MÍNIMA DE PROVEEDORES
POR PRODUCTO**

- Nombre del Indicador de Gestión:		Cantidad mínima de proveedores por producto				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el porcentaje de productos que deben asociarse al mínimo de proveedores establecido.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		$(\text{Cantidad de productos asociados con menos de tres proveedores inscritos} / \text{Cantidad total de productos}) \times 100$				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 8. Indicador de gestión - Cantidad mínima de proveedores por producto

- Naturaleza: Gerencial
- Valor Agregado del Indicador: El Régimen de Contratación del Banco de la República determina que la cantidad mínima de proveedores inscritos por

producto debe ser tres. De no cumplirse con este requisito, el Departamento puede verse afectado por un reporte de los entes de control interno del Banco (Auditoria o Control Interno), o sometido a un consejo disciplinario. Este indicador es de suma importancia, ya que determina que la gestión para la inscripción de proveedores deba intensificarse o no, para lograr el objetivo de que todos los productos estén asociados con mínimo tres proveedores.

– Glosario:

Cantidad de productos asociados con menos de tres proveedores: Es la cantidad de productos que no cumplen con el requisito de estar asociados a mínimo tres proveedores.

Cantidad total de productos: Son todos los productos que se encuentran incluidos en la base (con proveedor o sin proveedor asociado).

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
>66%	61-65%	56-60%	60%	54-55%	<53%	100%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 9. Rangos supuestos - Indicador: Cantidad mínima de proveedores por producto

Despejando la fórmula tenemos:

$$\text{Cantidad mínima de proveedores por producto} = (1.900/2.711) \times 100$$

$$\text{Cantidad mínima de proveedores por producto} = 70.08\%$$

El resultado del indicador se ubica en la columna Alerta Roja, a la izquierda del Estándar, lo que significa que este debe ajustarse mínimo al 70.08%.

INDICADOR DE GESTIÓN TRÁMITE INSCRIPCIÓN PROVEEDORES

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del sistema:	Trámite documentación proveedores Mostrar el tiempo que toma la evaluación e documentación de proveedores. Fecha de documentación – Fecha radicación de documentación completa por parte del proveedor Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 10. Indicador de gestión - Trámite inscripción proveedores

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: Como se ha mencionado en los anteriores indicadores es de relevante importancia el proceso de inscripción de proveedores. Este indicador permite conocer la eficiencia con que los proveedores son inscritos, ya que de este proceso depende la agilidad con la que se tramiten las compras y se dé cumplimiento al Régimen de

Contratación sobre la obligatoriedad de la inscripción para quienes contraten con el Banco de la República.

– Glosario:

Fecha de Inscripción: Es la fecha en que el proveedor es incorporado a la base de proveedores bajo un código de inscripción, luego de haber sido evaluado y calificado. Para ser inscrito debe haber obtenido un puntaje mínimo de siete en la calificación.

Fecha de radicación de documentación completa por parte del proveedor: Es la fecha en que el proveedor aporta la totalidad de los documentos requeridos para la inscripción, a partir de esta puede llevarse a cabo el proceso de evaluación y calificación del proveedor.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<15	13-15	16-19	20	21-25	>25	8
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 11. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite inscripción proveedores

Inscripción proveedor ABC LTDA.

Despejando la fórmula tenemos:

Trámite inscripción proveedores = (20-Dic-99) –(01-Nov-99)

Trámite inscripción proveedores = 49 días calendario

Este resultado se ubicará en la casilla de Alerta Roja a la que corresponden valores mayores a 25 días calendario. Se concluye del resultado que para este caso particular se presentó un problema crítico y es necesario indagar por los motivos del mismo a fin de tomar los correctivos pertinentes.

INDICADOR DE GESTIÓN CALIDAD DE LOS PROVEEDORES INSCRITOS

- Nombre del Indicador de Gestión:		Calidad de los proveedores inscritos				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el porcentaje de proveedores mejor calificados del total de proveedores inscritos.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		(cantidad de proveedores con calificación superior a X (X debe ser definido de acuerdo con los parámetros de evaluación) / cantidad total de proveedores inscritos)x 100				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 12. Indicador de gestión - Calidad de los proveedores inscritos

- Naturaleza: Gerencial
- Valor Agregado del Indicador: Es de vital importancia que la base de proveedores del Banco de la República cuente con los mejores proveedores del mercado para cada producto, de tal manera que le garanticen al Banco transparencia en sus negociaciones y productos de excelente calidad con

entregas oportunas y garantía de servicio postventa. Si este objetivo no se cumple el Banco podría exponer su imagen e internamente verse envuelto en consejos disciplinarios o reportes de los entes de control interno (Auditoría y Control Interno) o a procesos de investigación por entes de control externo al Banco (la Contraloría General de la Nación).

– Glosario:

Cantidad de proveedores por producto con calificación X: Es la cantidad de proveedores por producto que cumplen con la condición de que su calificación este situada en un valor X determinado previamente por las directivas del Departamento. Se sabe que la calificación mínima para ser inscrito es siete.

Cantidad total de proveedores inscritos: Es la cantidad total de proveedores que se encuentran inscritos en la base con el lleno de los requisitos que permite que sean evaluados y obtengan una calificación.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
>66%	61-65%	55-59%	60%	50-54%	<53%	100%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 13. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Calidad de los proveedores inscritos por producto

Y, que X es igual a 8.5, despejando la fórmula tenemos:

Calidad de los proveedores inscritos por producto = $(258/462) \times 100$

Calidad de los proveedores inscritos por producto = 55.84%

El resultado arrojó que la calidad de los proveedores puede considerarse normal dentro de los rangos establecidos.

4.3.3 Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de adquirir bienes y/o contratar servicios

El proceso de adquirir bienes y/o contratar servicios esta conformado por subprocesos comunes tanto para compras o contratación de servicios a nivel local como por importación. Es por esto, que el diseño del indicador es el mismo tanto

para los trámites de cotización como de aprobación de compra, los rangos para definir las alertas, así como los estándares y las metas del indicador deben ser definidos independientemente para cada una de las secciones de Compras Nacionales, Comercio Exterior, Técnica e Inventarios, teniendo en cuenta clasificar las compras de acuerdo con el grado de complejidad de las mismas.

La Sección de Comercio Exterior adicionalmente ejecuta procesos relacionados con la nacionalización de las mercancías, por lo que para los subprocesos correspondientes también fueron diseñados indicadores de gestión.

4.3.3.1 Indicadores de gestión para el proceso de adquirir bienes y /o contratar servicios a nivel local y del exterior

- Responsable : Sección de Compras Nacionales
 Sección de Comercio Exterior
 Sección Técnica
 Sección de Inventarios

INDICADOR DE GESTIÓN TRÁMITE DE COTIZACIÓN

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Trámite de cotización Mostrar el tiempo que tarda el proceso de solicitud de cotización Fecha solicitud cotización del proveedor – Fecha recibo solicitud requerimiento por parte de los usuarios Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 14. Indicador de gestión: Trámite de cotización

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: El indicador del trámite de atención total de la compra fue dividido en dos momentos: uno el trámite de cotización y otro el trámite de aprobación de la compra, para los que se diseñaron igualmente dos indicadores. Esto, debido a que si solamente se contemplara un

momento se perdería el control sobre este trámite y no se podrían llevar a cabo los correctivos del caso ya que se hablaría de un hecho cumplido. Mientras que teniendo en cuenta los dos momentos, siempre se podrá ajustar cada uno y beneficiarse de la mejora en los tiempos.

– Glosario:

Fecha solicitud cotización del proveedor: Corresponde a la fecha en que el profesional asignado para atender la compra solicita la (s) cotización (es) al (los) proveedor (es).

Fecha recibo solicitud requerimiento por parte de los usuarios: Es la fecha en que el profesional asignado para atender la compra recibe el requerimiento del área usuaria.

– Ejemplo.

De acuerdo con la información recolectada sobre las compras por importación efectuadas por el Departamento de Compras en el año 1999, se efectuó el siguiente supuesto, dado en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<5	5-6	7-8	8	9-10	>10	5
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 15. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite de cotización

Caso: Pedido al exterior No.3150.

Exportador: De la Rue Cash Systems de Inglaterra

Mercancía: Repuestos para equipos clasificadores de billetes.

Dependencia usuaria: Departamento de Tesorería.

Este caso corresponde a un hecho cumplido, que nos permitirá aplicar todos los indicadores de gestión correspondientes al proceso de compras del exterior. Se presenta un análisis del resultado de cada indicador y se muestra la importancia y la acción a emprender para un caso similar que se encuentre en proceso.

Despejando la fórmula tenemos:

Trámite de cotización = (Mar.04/99 – Feb.18/99)

Trámite de cotización = 14

El resultado del indicador se ubica en la columna Alerta Roja del lado derecho del estándar, lo cual significa que para este caso se presentó algún inconveniente, que ocasionó un atraso de seis días en este proceso.

Si se tratará de una compra en curso, es necesario indagar sobre la situación que esta ocasionando el retraso, buscar una pronta solución y tratar de mejorar el tiempo de los demás procesos para no ocasionar traumatismos al usuario. En nuestro ejemplo, estos inconvenientes pueden traducirse en parada de los equipos o daño mayor a los mismos por no contar a tiempo con los repuestos.

INDICADOR DE GESTIÓN TRÁMITE APROBACIÓN DE COMPRA

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Trámite aprobación de Compra Mostrar el tiempo que tarda el proceso de aprobación de la compra Fecha aprobación de la compra – Fecha visto bueno a la cotización por parte del área Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 16. Indicador de gestión: Trámite aprobación de compra

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador al igual que el anterior mide la eficiencia en la atención de las compras, de ahí su importancia al nivel gerencial. Es necesario aclarar que desde el momento en que se recibe la cotización, esta es remitida al área usuaria para su visto bueno y que este

tiempo no se tiene en cuenta para efectos de hallar el indicador. Únicamente se tienen en cuenta el tiempo del que el Departamento de Compras es directamente responsable.

– Glosario:

Fecha aprobación de la compra: Corresponde a la fecha de aprobación de la compra por parte de la instancia de gasto correspondiente de acuerdo con el monto del negocio.

Fecha visto bueno a la cotización por parte del área: Es la fecha en que se recibe el concepto del área usuaria sobre la cotización del proveedor. Este es un requisito para poder presentar el negocio a aprobación de la instancia de gasto pertinente.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<6	6-7	8-9	9	10-12	>12	6
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 17. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite aprobación de compra

Continuando con el pedido al exterior No. 3150 y despejando la fórmula, tenemos:

Trámite aprobación de Compra = (Abr.28/99 – Abr.22/99)

Trámite aprobación de Compra = 6

El resultado se ubica en la columna Alerta Amarilla del lado izquierdo del estándar, esto significa que es necesario verificar si la aparición de valores en esta columna es frecuente, de ser así, se debe pensar en redefinir el estándar.

Para el caso del pedido al exterior No.3150 teniendo como base el estándar se podría decir que del tiempo (seis días) que se perdió en el anterior proceso, se ha logrado recuperar tres días.

INDICADOR DE GESTIÓN ATENCIÓN DE LA COMPRA Y/O SERVICIO

- Responsable: Sección de Compras Nacionales
 Sección Técnica
 Sección de Inventarios

- Nombre del Indicador de Gestión:	Atención de la compra y/o servicio					
- Objetivo del Indicador:	Mostrar la duración total del trámite de compra y/o servicio					
- Cálculo del Indicador de Gestión:	Trámite de cotización + trámite aprobación de compra					
- Unidad del Indicador:	Número de días calendario					
- Frecuencia de alimentación del Sistema:	Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 18. Indicador - Atención de la compra y/o servicio

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador mide la eficiencia del Departamento de Compras en la atención de los requerimientos de los usuarios y cubre los momentos del trámite de cotización y el de aprobación de compra. La decisión de dejar los tres obedece a que como se mencionó en el indicador del trámite de cotización, el dejar el momento completo de la

atención no permite efectuar correctivo alguno ya que se trataría de un hecho cumplido.

– Glosario:

Trámite de cotización: Corresponde al resultado del indicador 8. Trámite de cotización.

Trámite de aprobación de compra: corresponde al resultado del indicador 9.

Trámite aprobación de Compra.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<13	13-14	15-17	17	18-20	>20	15
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 19. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Atención de la compra y/o servicio

Despejando la fórmula, para el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

Atención de la compra y/o servicio = $14+6$

Atención de la compra y/o servicio = 20

El resultado se ubica en la columna Alerta Amarilla del lado derecho del estándar lo que significa que debe indagarse por lo que esta ocurriendo para efectos de tomar los correctivos pertinentes antes de que se convierta en una situación crítica.

En resumen, los indicadores 8,9 y 10 son de gran importancia a nivel gerencial porque permiten tener información sobre los tiempos de respuesta a las necesidades de los usuarios. De la pronta atención que se dé a estos requerimientos tanto de compras como de servicios depende que los usuarios reciban a tiempo las mercancías o servicios solicitados y no se les presente inconvenientes en sus propias funciones, además de la incidencia que estos tengan en el funcionamiento de las demás dependencias del Banco.

4.3.3.2 Indicadores de gestión para el proceso de adquirir bienes y/o contratar servicios del exterior

- Responsable: Sección de Comercio Exterior

INDICADOR DE GESTIÓN COLOCACIÓN PEDIDO AL EXTERIOR

- Nombre del Indicador de Gestión:		Colocación Pedido al Exterior				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el tiempo que tarda colocar un pedido al exterior				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		Fecha carta remisoría del Pedido al Exterior – Fecha aprobación de la compra				
- Unidad del Indicador:		Número de días calendario				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 20. Indicador de gestión - Colocación pedido al exterior

- Naturaleza: Apoyo

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite al Jefe de la Sección de Comercio Exterior controlar que todos los pedidos aprobados hayan sido colocados oficialmente a los proveedores del exterior, en el menor tiempo posible.

- Glosario:

Fecha carta remisoria del pedido al exterior: Es la fecha de la comunicación con la que se remite al proveedor del exterior el pedido oficial del Banco, la instrucción de embarque y el mensaje swift de la apertura de la carta de crédito o del pago anticipado cuando así se haya aprobado el negocio.

Fecha Aprobación de la Compra: Corresponde a la fecha de aprobación de la compra por parte de la instancia de gasto correspondiente de acuerdo con el monto del negocio.

- Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<7	7-8	9-10	10	11-13	>13	7
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 21. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Colocación pedido al exterior

Despejando la fórmula en el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

Colocación pedido al exterior = (May.13/99 – Abr.28/99)

Colocación pedido al exterior = 15

En este caso, el resultado del indicador se ubica en la columna de Alerta Roja del lado derecho del estándar, lo que significa que se presentó algún problema, que a este momento se traduce en seis días de retraso desde el inicio del proceso, en relación con los estándares fijados.

En un caso en proceso, es necesario conocer lo que esta sucediendo a fin de efectuar los correctivos pertinentes.

INDICADOR DE GESTIÓN APROBACIÓN REGISTRO DE IMPORTACIÓN

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Aprobación registro de Importación Mostrar el tiempo que tarda la obtención del registro de importación aprobado Fecha obtención aprobación registro de Importación – Fecha carta remisoría pedido al exterior Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 22. Indicador de gestión - Aprobación registro de Importación

- Naturaleza: Apoyo

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite al Jefe de la Sección de Comercio Exterior monitorear la actividad de clasificación arancelaria y obtención de la aprobación por parte del Incomex (Instituto Nacional de Comercio Exterior) de los registros o licencias de importación. Es importante que cuando la mercancía ingrese al país este documento ya se

encuentre aprobado para no retardar el proceso de nacionalización, lo cual acarrea sobrecostos en bodegajes, por mayor permanencia de la mercancía en el almacén de depósito, al igual que en el pago de impuestos por diferencia cambiaria.

– Glosario:

Fecha obtención aprobación registro de importación: Es la fecha en la cual el Incomex aprueba el registro o licencia de importación.

Fecha carta remisoría del pedido al exterior: Es la fecha de la comunicación con la que se remite al proveedor del exterior el pedido oficial del Banco, la instrucción de embarque y el mensaje swift de la apertura de la carta de crédito o del pago anticipado cuando así se haya aprobado el negocio.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<33	33-34	35-38	38	39-44	>44	20
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 23. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Aprobación registro de Importación

Despejando la fórmula en el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

Aprobación registro de Importación = (Sep.10/99 – May.13/99)

Aprobación registro de importación = 120

El resultado del indicador se ubica en la columna de Alerta Roja del lado izquierdo del estándar. Este caso particular muestra la importancia de contar con la herramienta del sistema de indicadores de gestión que seguramente si se hubiese aplicado en su momento habría detectado esta situación y de alguna manera se habrían tomado los correctivos necesarios.

INDICADOR DE GESTIÓN PAGO IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Pago impuestos de importación Mostrar el tiempo que tarda el proceso de pago de impuestos de importación Fecha pago impuestos – Fecha recibo documentos de embarque originales correctos Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 24. Indicador - Pago impuestos de importación

- Naturaleza: Apoyo

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite al Jefe de la sección de Comercio Exterior controlar el pago de los impuestos de importación (Arancel e IVA). Demoras en este proceso pueden ocasionar sobrecostos por diferencia cambiaria, al igual que demora en el trámite de nacionalización y entrega de la mercancía a los usuarios finales.

– Glosario:

Fecha pago impuestos: Es la fecha en que se efectúa el pago de los impuestos (Arancel e IVA), en el banco comercial.

Fecha recibo documentos de embarque originales correctos: Es importante que los documentos de embarque que remita el proveedor sean originales ya que nuestra aduana no acepta copias ni fax para efectos de la nacionalización de la mercancía. Es por esto, que el tiempo que aquí se determina corresponde a la fecha de recibo en la Sección de Comercio Exterior de los documentos de embarque originales y correctos.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<5	5-6	7-8	9	10-11	>11	5
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 25. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Pago impuestos de importación

Despejando la fórmula en el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

Pago impuestos de importación = (Nov.17/99 – Sep.15/99)

Pago impuestos de importación = 63

Nuevamente el resultado se ubica en la columna de Alerta Roja al lado derecho del estándar. En este pedido al exterior, el comportamiento de los indicadores hace prever que corresponde a uno de los casos considerados como excepcionales en el que habría que establecer exactamente cual fue el problema que se presentó.

INDICADOR DE GESTIÓN NACIONALIZACIÓN MERCANCÍAS

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Nacionalización mercancías Mostrar el tiempo que tarda el proceso de nacionalización de mercancía. Fecha entrega de la mercancía al área solicitante - fecha pago impuestos de importación Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 26. Indicador de gestión - Nacionalización mercancías

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador es de gran importancia al nivel gerencial, porque su resultado muestra la eficiencia del Departamento de Compras en la atención y entrega de los pedidos del exterior, desde su ingreso al país.

- Glosario:

Fecha entrega de la mercancía al área solicitante: El Banco de la República como Usuario Aduanero Permanente realiza todos los trámites de

nacionalización y entrega de la mercancía adquirida por importación, a las dependencias solicitantes. Esta fecha corresponde a la entrega física de la mercancía al usuario.

Fecha pago impuestos: Es la fecha en que se efectúa el pago de los impuestos (Arancel e IVA), en el banco comercial.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<5	5-6	7-9	9	10-12	>12	6
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 27. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Nacionalización mercancías

Despejando la fórmula en el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

Nacionalización mercancías = (Nov.25/99 – Nov.17/99)

Nacionalización mercancías = 8

El resultado se encuentra ubicado en la columna normal.

INDICADOR DE GESTIÓN ATENCIÓN DE COMPRA POR IMPORTACIÓN

<p>- Nombre del Indicador de Gestión:</p> <p>- Objetivo del Indicador:</p> <p>- Cálculo del Indicador de Gestión:</p> <p>- Unidad del Indicador:</p> <p>- Frecuencia de alimentación del Sistema:</p>	<p>Atención de compra por importación</p> <p>Mostrar el tiempo que tarda una compra por importación</p> <p>Trámite de cotización + Trámite de aprobación de compra + colocación pedido al exterior + Aprobación registro de importación + Pago impuestos de importación + Nacionalización de mercancía</p> <p>Número de días calendario</p> <p>Permanente</p>					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 28. Indicador de gestión - Atención de compra por importación

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador muestra la eficiencia del Departamento de Compras en la atención de una compra por importación, desde el momento en que recibe el requerimiento de la dependencia usuaria hasta la entrega física de la mercancía a la misma.

– Glosario:

Trámite de cotización: Es el resultado del indicador No. 8.

Trámite de aprobación de compra: Es el resultado del indicador No.9

Colocación pedido al exterior: Es el resultado del indicador No.11.

Aprobación registro de importación: Es el resultado del indicador No.12

Pago impuestos de importación: Es el resultado del indicador No.13

Nacionalización mercancías: Es el resultado del indicador No.14

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<78	78-79	80-82	83	84-85	>85	70
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 29. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Atención de compra por importación

Despejando la fórmula en el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

Atención de compra por importación = (14+6+15+120+63+8)

Atención de Compra por importación = 226

El resultado del indicador muestra la cantidad de días en que fue atendida la compra por importación de los repuestos del pedido No.3150, el cual se ubica en la columna de Alerta Roja del lado derecho del estándar.

Este ejemplo fue tomado al azar, sin embargo muestra la importancia de contar con un sistema de información gerencial que le permita al Departamento de Compras actuar de manera inmediata en cada caso en que el comportamiento del indicador determine que debe tomarse una acción al respecto. Cualquier desviación implica demora en la atención al usuario y sobrecostos de la operación, en este caso por diferencia cambiaria, bodegajes y demás propios del proceso.

INDICADOR DE GESTIÓN EJECUCIÓN PRESUPUESTAL IMPORTACIÓN

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Ejecución presupuestal importación Mostrar el grado de acierto de los presupuestos de importación (Costo real de la importación / Costo estimado aprobado de la importación) x 100)-100 Porcentaje Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 30. Indicador de gestión - Ejecución presupuestal importación

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador permite determinar si los estudios (presupuestos) de importación son coherentes con la realidad, en cuanto a impuestos de importación, fletes internacionales y nacionales, etc. El valor estimado de la importación es importante para las diferentes áreas usuarias porque les permite llevar un control de su presupuesto para las compras y se constituye además en uno de los factores decisivos al

momento de la aprobación de la compra por la instancia de gasto pertinente. Por esto es importante que sea lo más acertado posible.

– Glosario:

Costo Real de la Importación: Corresponde al valor real de la importación e incluye valor de la mercancía, Fletes internacionales, impuestos (arancel e IVA), bodegaje, seguro de transporte, Fletes internos, documentación, acarreos, gastos portuarios, y demás que resulten hasta la entrega de la mercancía al usuario solicitante.

Costo estimado aprobado de la importación: Para cada importación se realiza un cuadro de estudio de costos para importación, el cual tiene en cuenta las mismas variables consideradas arriba. Su resultado es el valor estimado que la instancia de gasto correspondiente aprueba, según el monto de la compra.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<6%	6-7%	8-10%	10%	11-13%	>13%	8%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 31. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ejecución presupuestal importación

Despejando la fórmula en el pedido al exterior No. 3150, tenemos:

$$\text{Ejecución presupuestal importación} = ((\$290.293.000 / 267.600.000) \times 100) - 100$$

$$\text{Ejecución presupuestal importación} = -8.48\%$$

El resultado del indicador muestra que el valor real de la compra fue mayor en un 8.48% respecto del valor presupuestado. Aquí podría entrar a analizarse la incidencia de las demoras en el proceso de atención de la compra que pudieron ocasionar sobrecostos por diferencia cambiaria en algunos rubros de la importación.

4.3.4 Definición y diseño de indicadores de gestión para el proceso de administrar activos fijos

- Responsable: Sección de Inventarios

INDICADOR DE GESTIÓN INGRESO ACTIVOS FIJOS NUEVOS

- Nombre del Indicador de Gestión:		Ingreso activos fijos nuevos				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el tiempo que tarda la inclusión de un activo nuevo en la base del Inventario.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		Fecha ingreso activo fijo nuevo a la base del Inventario – Fecha recibo físico del activo				
- Unidad del Indicador:		Número de días calendario				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 32. Indicador de gestión - Ingreso activos fijos nuevos

- Naturaleza: Apoyo
- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite al Jefe de la sección de Inventarios tener un control sobre el ingreso de los activos al inventario, momento a partir del cual comienza su depreciación.

- Glosario:

Fecha ingreso activo fijo nuevo a la base del inventario: Es la fecha en la que un activo fijo nuevo es registrado en la base del inventario después de haber sido recibido por el área usuaria, contabilizado y plaqueteado (es decir identificado con un número de placa).

Fecha recibo físico del Activo: Es la fecha en que la mercancía catalogada como Activo ha sido recibida por la dependencia solicitante.

- Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<12	12-13	13-15	15	16-17	>17	8
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 33. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ingreso activos fijos nuevos

Despejando la fórmula tenemos:

$$\text{Ingreso Activos fijos nuevos} = (\text{Mar.02/00} - \text{Feb.16/00})$$

$$\text{Ingreso Activos fijos nuevos} = 15$$

Para este ejemplo que no corresponde a un dato real, el resultado del indicador se ubica en la casilla de normal.

INDICADOR DE GESTIÓN ACTUALIZACIÓN INVENTARIO POR CAMBIO DE ESTADO DEL ACTIVO

- Nombre del Indicador de Gestión:		Actualización inventario por cambio de estado del activo (de uso a bodega o de bodega a uso).				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el tiempo que tarda en ser actualizada la base de activos por cambio de estado del activo				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		Fecha actualización base del Inventario – Fecha novedad cambio de estado del activo				
- Unidad del Indicador:		Número de días calendario				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Permanente				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 34. Indicador de gestión - Actualización inventario por cambio de estado del activo

– Naturaleza: Apoyo

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite al Jefe de la sección de Inventarios tener un control sobre el cambio de estado de un activo (de uso a bodega o de bodega a uso) por cuanto puede controlar en que momento se detiene la depreciación y cuando se activa nuevamente.

- Glosario:

Fecha actualización base del inventario: Es la fecha en que se registra en la base del inventario el cambio del estado del activo, bien sea de uso a bodega o de bodega a uso.

Fecha novedad cambio de estado del activo: Es la fecha en que la sección de Inventarios cambia de estado un activo de bodega a uso o de uso a bodega.

- Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<4	4-5	6-8	8	9-11	>11	5
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 35. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Actualización inventario por cambio de estado del activo

Despejando la fórmula tenemos:

Actualización inventario por cambio de estado del activo = (Feb.29/00 – Feb.1/00)

Actualización inventario por cambio de estado del activo = 28

El resultado del indicador se ubica en la columna de Alerta Roja al lado derecho del estándar, lo que significa para el caso de Uso a bodega que el activo se depreció 28 días más y en el caso de bodega a uso, que el activo no se depreció durante ese lapso, estas situaciones afectan el valor de los activos. Para este caso, como el problema ocurrió dentro de un mismo mes, es posible efectuar la corrección en la aplicación, mientras que si fuera de un mes a otro no, porque la aplicación no permite hacer reversiones sobre la depreciación.

De todas maneras se aclara que antes de correr el proceso de depreciación la Sección de Inventarios efectúa la revisión de todas las novedades que se reportaron dentro del mes, para evitar cualquier inconveniente.

INDICADOR DE GESTIÓN TRÁMITE BAJA DE ACTIVOS

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Trámite baja de activos Mostrar el tiempo que tarda el trámite de baja de activos Fecha retiro del activo de la aplicación – fecha recibo solicitud para dar de baja Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 36. Indicador de gestión - Trámite baja de activos

- Naturaleza: Apoyo

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite al Jefe de la sección de Inventarios tener control sobre el proceso de baja de activos.

– Glosario:

Fecha retiro del activo de la aplicación: Corresponde a la fecha en que un activo es dado de baja de la base del inventario, coincide con la fecha en que se genera el hecho económico (contabilidad) en la cual se da de baja al activo.

Fecha recibo solicitud para dar de baja: Es la fecha en que la Sección de Inventarios recibe la solicitud de la dependencia usuaria o de la bodega, para dar de baja un lote de activos.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendario:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<25	25-26	27-30	30	31-35	>36	20
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 37. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Trámite baja de activos

Despejando la fórmula tenemos:

$$\text{Trámite baja de activos} = (\text{feb.15/00} - \text{ene.25/00})$$

$$\text{Trámite baja de activos} = 21$$

El resultado del indicador se ubica en la columna Alerta Roja del lado izquierdo del estándar, lo que significa que se debe revisar si existen más valores en esta, de ser así se debe redefinir el estándar.

INDICADOR DE GESTIÓN SOLIDEZ DEL INVENTARIO DE ACTIVOS

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Solidez del Inventario de Activos Mostrar la consistencia del inventario físico con el contable (Número de inconsistencias en el inventario físico por empleado / número total de activos x 100 porcentaje Anual					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 38. Indicador de gestión - Solidez del Inventario de Activos

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: La importancia de este indicador radica en que permite conocer la consistencia de la base del inventario cuya información debe coincidir exactamente con las existencias físicas y los registros contables de los activos que posee el banco en la oficina principal (Bogotá).

En primera instancia, la base del inventario y lo contable se encuentran de acuerdo, mientras que lo físico vs., la base y lo contable no. La gestión del Departamento de Compras –Sección de Inventarios es hacer que las tres fuentes de información (físico, aplicación inventario y contable) contengan los mismos datos.

Anualmente, la sección de Inventarios remite a cada empleado del Banco de la República oficina principal una copia del inventario a su cargo, en la cual aparece cada mueble y/o equipo con su correspondiente código de inventario (número de placa). Este reporte es verificado por cada uno y en el mismo registradas las inconsistencias a que halla lugar.

– Glosario:

Número de inconsistencias en el inventario físico por empleado: Es el número de novedades que los empleados reportan en su inventario físico.

Número total de activos: Es la cantidad de activos que posee el Banco de la República y que se encuentran registrados en la base del inventario y en la contabilidad.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<5%	5-6%	7-10%	10%	11-12%	>13%	10%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 39. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Solidez del Inventario de Activos

Despejando la fórmula tenemos:

$$\text{Solidez del Inventario} = (4.312 / 54.289) \times 100$$

$$\text{Solidez del Inventario} = 7.94\%$$

Este resultado se encuentra dentro de los parámetros normales establecidos.

4.3.5 Definición y diseño de indicadores de gestión para proyectos que adelante el departamento de compras

El Departamento de Compras consciente de los cambios en el mercado y a nivel interno se ha propuesto el desarrollo de proyectos que faciliten la gestión y garanticen mayor eficiencia en los procesos de atención a los usuarios y el cumplimiento de sus funciones.

Es por esto, que se diseño un módulo denominado proyectos en el cual se medirán los avances de las distintas etapas de los proyectos que adelante el departamento, teniendo en cuenta para ello los cronogramas propuestos. Una vez concluya el proyecto deberá medirse el impacto que este genere en los procesos operativos del Departamento, lo que se verá reflejado en los tiempos de respuesta a los usuarios, la calidad en el servicio y los procesos internos.

INDICADOR DE GESTIÓN DESARROLLO DEL PROYECTO

- Nombre del Indicador de Gestión: - Objetivo del Indicador: - Cálculo del Indicador de Gestión: - Unidad del Indicador: - Frecuencia de alimentación del Sistema:	Desarrollo del proyecto Mostrar el cumplimiento de las etapas del proyecto Fecha ejecución etapa X (X= etapa específica) del proyecto – Fecha planeada según cronograma para cumplir etapa Número de días calendario Permanente					
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 40. Indicador de gestión - Desarrollo del proyecto

- Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: Todo proyecto que emprenda el Departamento de Compras debe redundar en mayor eficiencia de sus procesos, servicios de mayor calidad y excelente atención a los usuarios, propendiendo así mismo por el mejoramiento del bienestar de sus empleados, en cuanto a su desarrollo profesional. Este indicador es de gran

importancia porque muestra la gestión de las directivas encauzada hacia la visión propuesta.

Haciendo una abstracción y analizando al Departamento de Compras como una empresa se puede decir que el desarrollo de los proyectos que asuma reflejará la capacidad de sus líderes para enfrentar el ambiente y sobrevivir en él procurando su crecimiento y permanencia en el mercado.

– Glosario:

Fecha ejecución etapa X (X =etapa específica) del proyecto: Este indicador se ajusta a cada una de las etapas del proyecto y corresponde a la fecha real en la cual se ejecutan las mismas.

Fecha planeada según cronograma para cumplir etapa: Corresponde a la fecha que ha sido estimada para el cumplimiento de cada una de las etapas.

– Ejemplo.

Para este caso no se presentará ejemplo ya que el indicador de gestión es lo suficientemente claro.

4.3.6 Indicador de gestión satisfacción del cliente

Adicionalmente a los indicadores arriba descritos, para efectos de la medición de la satisfacción del cliente se deberá diseñar una encuesta a nivel nacional para conocer la percepción de las dependencias y sucursales del Banco respecto a la calidad del servicio del Departamento de Compras y a la claridad en los procedimientos por parte de los usuarios para el trámite de compra.

Se aconseja que la encuesta sea realizada anualmente, por una empresa externa lo que garantizará la objetividad de la misma.

Es importante aclarar que la encuesta contendrá tantas preguntas como sea necesario para establecer la percepción de los usuarios sobre los aspectos a evaluar. El resultado total será el que se refleje en el indicador.

4.3.6.1 Indicador de gestión satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio

- Nombre del Indicador de Gestión:		Satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar cuantitativamente la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio que presta el Departamento de Compras.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		((Número de Usuarios que opinan que la calidad del servicio es mala + Número de usuarios que opinan que la calidad del servicio es regular) / Número total de usuarios) x 100				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Anual				
Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 41. Indicador de gestión - Satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio

- Naturaleza: Gerencial
- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite a las directivas conocer la percepción que tienen las dependencias y sucursales del Banco de la República respecto a la calidad del servicio que este Departamento presta a nivel nacional y tomar los correctivos cuando haya lugar.

– Glosario:

Número de usuarios que opinan que la calidad del servicio es mala: corresponde al número de Dependencias y Sucursales que opinan que el servicio que presta el Departamento de Compras es malo.

Número de usuarios que opinan que la calidad del servicio es regular: corresponde al número de Dependencias y sucursales que opinan que el servicio que presta el Departamento de Compras es regular.

Número total de usuarios: Corresponde al número total de dependencias y sucursales del Banco de la República a nivel nacional, en la actualidad son 28.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos:

Número de Usuarios (Dependencias más Sucursales): 28

Aspecto a evaluar: Calidad del servicio

Resultado de la encuesta:

Esca la de calificación	Número de Sucursales
Mala	5
Regular	9
Buena	14

Ingresando los datos al sistema tenemos:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<13%	13-15%	16-20%	20%	21-23%	>23%	10%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 42. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio

Despejando la fórmula tenemos:

$$\text{Satisfacción del Cliente a través de la calidad del servicio} = ((5+9)/28) \times 100$$

$$\text{Satisfacción del Cliente a través de la calidad del servicio} = 50\%$$

El resultado del indicador se ubica en la columna Alerta Roja del lado derecho del estándar, lo que significa que se debe profundizar sobre los motivos por los cuales

las Dependencias y Sucursales consideran que la calificación de la calidad del servicio es regular o mala, y enfocar los esfuerzos por mejorar los aspectos negativos encontrados a través del análisis de las diferentes preguntas de la encuesta.

4.3.6.2 Indicador de gestión satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra

- Nombre del Indicador de Gestión:		Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar cuantitativamente la percepción de los usuarios respecto a la claridad en los procedimientos para el trámite de compra.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		(Número de usuarios que opinan que los procedimientos para el trámite de compra no son claros + Número de usuarios que desconocen los procedimientos para el trámite de compra) / Número total de usuarios) x 100.				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
Frecuencia de alimentación del Sistema:		Anual				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 43. Indicador de gestión - Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra

– Naturaleza: Gerencial

- Valor Agregado del Indicador: El resultado de este indicador permite conocer la percepción que tienen las Dependencia y Sucursales del Banco de la República respecto a la claridad en los procedimientos para el trámite de compra.

- Glosario:

Número de usuarios que opinan que los procedimientos para el trámite de compra no son claros.

Número de usuarios que desconocen los procedimientos para el trámite de compra.

Número total de sucursales: Corresponde al número total de dependencias y sucursales del Banco de la República a nivel nacional, en la actualidad son 28.

- Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos:

Número de Sucursales: 28

Aspecto a evaluar: claridad en los procedimientos por parte de los usuarios para el trámite de compra.

Resultado de la encuesta:

Escala de calificación	Número de Sucursales
No claros	10
Poco claros	5
Claros	13

Ingresando los datos al sistema tenemos:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<13%	13-15%	16-20%	20%	21-23%	>23%	10%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 44. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra

Despejando la fórmula tenemos:

Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra = $((10+5)/28) \times 100$

Satisfacción del cliente a través de la claridad en los procedimientos para el trámite de compra = 53.57%

El resultado del indicador se ubica en la columna Alerta Roja del lado derecho del estándar, lo que significa que se deben buscar las herramientas que permitan hacer conocer de manera clara a las dependencias y sucursales los procedimientos para el trámite de compra.

4.3.7 Indicadores de gestión a nivel corporativo

En este módulo se incluyen los indicadores de gestión de mayor relevancia para las directivas del Banco de la República, que le permitirán medir la viabilidad del Departamento de Compras a través de su gestión.

**INDICADOR DE GESTIÓN EJECUCIÓN MENSUAL PRESUPUESTO DE
INVERSIÓN BANCO DE LA REPÚBLICA**

- Nombre del Indicador de Gestión:		Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar mes a mes el porcentaje de ejecución presupuestal en relación con el presupuesto aprobado al Banco de la República para un determinado año.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		(Valor total pedidos de inversión atendidos mes X / Valor presupuesto de inversión aprobado) x 100				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Mensual				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 45. Indicador de gestión - Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República

- Naturaleza: Gerencial – Nivel corporativo

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador permite a las directivas del Banco de la República conocer mensualmente la ejecución del presupuesto de inversión aprobado.

– Glosario:

Valor total pedidos de inversión atendidos mes X: Corresponde a la sumatoria del valor de los pedidos de inversión atendidos durante un mes específico y en los cuales la totalidad de los gastos se haya ejecutado en ese mes.

Valor presupuesto de inversión aprobado: Corresponde al valor total del presupuesto aprobado.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes porcentajes:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
>10%	9-10%	7-8%	8%	6-5%	<5%	10%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 46. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República

Y que se aplica el indicador para el mes de marzo del año 1999, teniendo en cuenta que el presupuesto aprobado para ese año fue de \$8.883 millones.

Despejando la fórmula tenemos:

Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República marzo/99 =
 $(400 \text{ millones} / 8.883 \text{ millones}) \times 100$

Ejecución mensual presupuesto de Inversión Banco de la República marzo/99 =
4.5%

El resultado del indicador se ubica en la columna Alerta Roja del lado de la derecha del estándar lo que quiere decir que se debe observar la situación global e intensificar la gestión de acuerdo con el resultado de la ejecución acumulada del presupuesto de inversión.

**INDICADOR DE GESTIÓN EJECUCIÓN ACUMULADA PRESUPUESTO DE
INVERSIÓN BANCO DE LA REPÚBLICA**

- Nombre del Indicador de Gestión:		Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República				
- Objetivo del Indicador:		Mostrar el porcentaje de ejecución presupuestal acumulada en relación con el presupuesto de inversión aprobado al Banco de la República para un determinado año.				
- Cálculo del Indicador de Gestión:		(Valor total acumulado pedidos de inversión atendidos al mes X / Valor presupuesto de inversión aprobado) x 100				
- Unidad del Indicador:		Porcentaje				
- Frecuencia de alimentación del Sistema:		Mensual				
- Resultado del Indicador:						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 47. Indicador de gestión - Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República

- Naturaleza: Gerencial – Nivel corporativo

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador permite a las directivas del Banco de la República conocer mensualmente la ejecución acumulada del presupuesto de inversión aprobado.

– Glosario:

Valor total acumulado pedidos de inversión atendidos al mes X: Corresponde a la sumatoria del valor de los pedidos de inversión atendidos durante una cantidad X de meses y en los cuales la totalidad de los gastos se haya ejecutado.

Valor presupuesto de inversión aprobado: Corresponde al valor total del presupuesto aprobado.

– Ejemplo.

Siempre que se vaya a consultar este indicador deberá digitarse el número del mes de la consulta con el fin de que el sistema de acuerdo con los rangos establecidos muestre el acumulado a la fecha de la consulta y pueda efectuarse la comparación.

Suponiendo que se han definido los mismos porcentajes del indicador 46 y que la consulta se está efectuando en el mes de junio, entonces:

Digite el número del mes: 6

Los datos acumulados a este mes son:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
>60%	54-60%	42-48%	48%	36-30%	<30%	52%
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 48. Rangos supuestos - Indicador de gestión: Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República

Teniendo en cuenta que el presupuesto aprobado para ese año fue de \$8.883 millones. Despejando la fórmula tenemos:

Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República a junio/99 =
 $(7.100 \text{ millones} / 8.883 \text{ millones}) \times 100$

Ejecución acumulada presupuesto de Inversión Banco de la República a junio/99 =
 79.93%

El resultado del indicador muestra que a junio/99 solo falta por ejecutar el 20.07% del presupuesto de inversión aprobado.

INDICADOR DE GESTIÓN EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

<p>- Nombre del Indicador de Gestión:</p> <p>- Objetivo del Indicador:</p> <p>- Cálculo del Indicador de Gestión:</p> <p>- Unidad del Indicador:</p> <p>- Frecuencia de alimentación del Sistema:</p>	<p>Eficiencia del Departamento de Compras</p> <p>Mostrar la eficiencia del Departamento de compras medida como eficiencia en la atención de las compras y/o servicios requeridos por las Dependencias del Banco.</p> <p>((cantidad de solicitudes de compra y/o servicio atendidas x número de días promedio de atención) + (cantidad de pedidos al exterior atendidos x número de días promedio de atención)) / Número total de pedidos atendidos</p> <p>Número de días calendario</p> <p>Permanente</p>					
<p>- Resultado del Indicador:</p>						
Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada

Tabla 49. Indicador de gestión - Eficiencia del Departamento de Compras

- Naturaleza: Gerencial – Nivel corporativo

- Valor Agregado del Indicador: Este indicador permite a las directivas del Banco de la República conocer qué tan eficiente es el Departamento de Compras en la atención de las compras y/o servicios que le solicitan las dependencias del Banco.

– Glosario:

Cantidad de solicitudes de compra y/o servicio atendidas: es el número de solicitudes de compra atendidas durante un período de tiempo, corresponde a la atención de compras locales.

Número de días promedio de atención: es el número de días que en promedio tarda la atención de una compra y/o servicio a nivel local.

Cantidad de pedidos al exterior atendidos: Es el número de pedidos al exterior atendidos durante un tiempo determinado.

Número total de pedidos atendidos: es la sumatoria de las solicitudes de compra y/o servicio atendidos y los pedidos al exterior atendidos, en un tiempo determinado.

– Ejemplo.

Suponiendo que se han definido los siguientes datos, dados en días calendarios:

Alerta Roja	Alerta Amarilla	Normal	Estándar	Alerta Amarilla	Alerta Roja	Meta Deseada
<38	38-39	40-41	41	41-45	>45	35
Resultados en estas columnas indican que el estándar debe ser revisado o cambiado.				Resultados en estas columnas indican que la gestión se debe mejorar		

Tabla 50. Rangos supuestos - Indicador de gestión Eficiencia del Departamento de Compras

Despejando la fórmula tenemos:

$$\text{Eficiencia del Departamento de Compras} = ((100 \times 17) + (30 \times 83))/130$$

$$\text{Eficiencia del Departamento de Compras} = 32$$

El resultado del indicador se ubica en la columna de Alerta Roja del lado izquierdo del estándar y significa que si el comportamiento sigue de esta manera, el estándar debe ser redefinido.

INDICADOR DE GESTIÓN INFORMES DE CONTROL

- Naturaleza: Gerencial – Nivel corporativo
- Valor Agregado del Indicador: Este indicador permite a las directivas del Banco de la República conocer si las normas y políticas internas del Banco y externas se están cumpliendo, para el caso del Departamento de Compras, en lo referente al Régimen de Contratación, la parte contable y de pagos, lo referente al estatuto anticorrupción, lavado de activos, etc. Cada año, la Auditoría y el Departamento de Control Interno del Banco de la República luego del análisis de la gestión de compras presentan un informe en el cual registran las anomalías o situaciones irregulares que encuentran en relación con las normas ya citadas.

En el módulo diseñado para este indicador, aparecerán las observaciones relacionadas en los informes que presente la Auditoría y el Departamento de Control Interno, descritas de manera general. Esta relación permitirá al Departamento de Compras identificar las situaciones que afectan el cumplimiento de las diferentes normas del Banco y reforzar los controles necesarios para que no se repitan las infracciones contra las normas o políticas internas del Banco de la

República o las externas que tienen que ver con el desarrollo de la actividad de compra.

4.3.8 Informativo bancos centrales

Finalmente, se diseñó un módulo con carácter informativo que contendrá datos generales sobre algunos bancos centrales de las características del Banco de la República. El módulo incluye:

Nombre del Banco Central

Número de empleados del Banco central

Número de empleados del Departamento de Compras

Número de Sucursales del Banco Central

Presupuesto de Inversión aprobado para el año X (X = año anterior al de la comparación)

Cantidad de pedidos atendidos en el año X (X = año anterior al de la comparación), correspondientes al presupuesto de inversión.

Valor de los Activos del Banco Central

Esta información permitirá realizar comparaciones con la correspondiente al Banco de la República.

4.3.9 Indicadores de gestión para el recurso humano

El Banco de la República a través del Departamento de Recursos Humanos tiene implantada una metodología para la evaluación del desempeño de sus empleados, la cual es realizada anualmente y esta basada en los aspectos a destacar y a mejorar por el empleado, sus necesidades de capacitación y los objetivos o planes de acción para el siguiente período de evaluación, asignándole una calificación, producto de ubicar al empleado dentro de unos rangos que contienen características específicas.

Cada Departamento y Sucursal del Banco es responsable de realizar dicha evaluación y el seguimiento correspondiente al logro de los objetivos planteados para cada empleado.

Por lo anterior, dentro del sistema de Indicadores no se incluyó un módulo para el recurso humano, ya que este en particular en el Departamento de Compras es monitoreado permanentemente.

4.4 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA

El sistema de indicadores de gestión debe ser monitoreado regularmente con el fin de observar el comportamiento de los indicadores y efectuar los ajustes necesarios para su buen funcionamiento. La administración del sistema de indicadores hace referencia al manejo y mantenimiento de la herramienta en la que se desarrollen los indicadores.

El administrador será responsable de que el sistema cumpla con la lógica con la que fue diseñado, de la actualización de los estándares en el sistema, de monitorear que los usuarios estén alimentado adecuadamente el mismo, y de la inclusión o eliminación de indicadores.

4.5 DEMOSTRACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Para efectos de la demostración del funcionamiento del sistema de indicadores de gestión se recopiló información sobre las compras por importación efectuadas por el Departamento durante el año 1999, y se definieron estándares y niveles de meta para los indicadores establecidos en cada proceso.

El sistema de indicadores de gestión esta diseñado para ser alimentado y consultado permanentemente, siempre y cuando los responsables del mismo

mantengan actualizada la información necesaria para obtener resultados oportunos y confiables.

Tal como lo anunciado al comienzo de este capítulo a continuación se presenta la demostración del sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República, para lo cual se diseñó en Excel una serie de pantallas a través de las cuales se podrán realizar las consultas a los indicadores, ingresando inicialmente a un menú principal y dando clic sobre el botón de interés:



Al ubicarse y oprimir Enter en el botón de “ADMINISTRAR CODIGUERO DE PRODUCTOS” se ingresa a la pantalla que muestra los indicadores correspondientes, así:

The screenshot displays a web interface with a blue border. In the top left corner is the seal of the Republic of Colombia. The main title is "SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL" in large black letters, followed by "INDICADORES DE GESTIÓN" and "DEPARTAMENTO DE COMPRAS" in smaller black letters, and "ADMINISTRAR CODIGUERO DE PRODUCTOS" in blue letters. Below the title, there is a horizontal bar with "RESPONSABLE :" on the left and "SECCIÓN TÉCNICA" on the right. In the center, there are two yellow 3D-style buttons: "SOLIDEZ DE LA BASE DE PRODUCTOS" on the left and "CRITERIO DE CODIFICACIÓN" on the right. In the bottom right corner, there is a green button labeled "MENÚ PRINCIPAL". At the bottom of the interface, there is a line of text: "Para conocer el objetivo del indicador ubíquese en el símbolo rojo" on the left and "Indicador gerencial en amarillo y de apoyo en verde" on the right.

Sobre cada indicador aparece un comentario, el cual puede visualizarse e indica cual es el objetivo del indicador particular, tal como se muestra en la misma pantalla del proceso Administrar codiguero de productos:

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
ADMINISTRAR CODIGUERO DE PRODUCTOS

RESPONSABLE : SECCIÓN TÉCNICA

SOLIDEZ DE LA BASE DE PRODUCTOS
mrodrima:
Mostrar el porcentaje de proveedores inscritos en la base de proveedores

INTERFICIA
mrodrima:
Mostrar el porcentaje de productos que fueron recodificados. Evalúa el seguimiento de parámetros de codificación

MENÚ PRINCIPAL

Para conocer el objetivo del indicador ubíquese en el símbolo rojo Indicador gerencial en amarillo y de apoyo en verde

Para consultar los resultados de cada indicador, se debe dar clic sobre el respectivo botón. Como lo expuesto anteriormente, para efectos de la demostración solamente se tomaron datos del proceso de Compras del exterior, los cuales serán presentados más adelante. Por el momento, se ingresará al proceso de “ADMINISTRAR BASE DE PROVEEDORES” en el cual se encuentran los siguientes indicadores:

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
ADMINISTRAR LA BASE DE DATOS DE PROVEEDORES

RESPONSABLE : SECCION TECNICA

SOLIDEZ DE LA BASE DE PROVEEDORES

TRÁMITE INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES

CANTIDAD MÍNIMA DE PROVEEDORES POR PRODUCTO

CALIDAD DE LOS PROVEEDORES INSCRITOS

MENÚ PRINCIPAL

Para conocer el objetivo del indicador ubíquese en el símbolo rojo Indicador gerencial en amarillo y de apoyo en verde

Al retornar al menú principal y dar clic sobre el botón “ADQUIRIR BIENES Y/O CONTRATAR SERVICIOS”, se ingresa a la pantalla que muestra los indicadores correspondientes a este proceso, para ingresar y consultar cada uno, solo bastará con dar clic sobre el botón correspondiente.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
ADQUIRIR BIENES Y/O CONTRATAR SERVICIOS

TRÁMITE DE COTIZACIÓN **COLOCACIÓN PEDIDO AL EXTERIOR** **NACIONALIZACIÓN MERCANCIAS** **EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

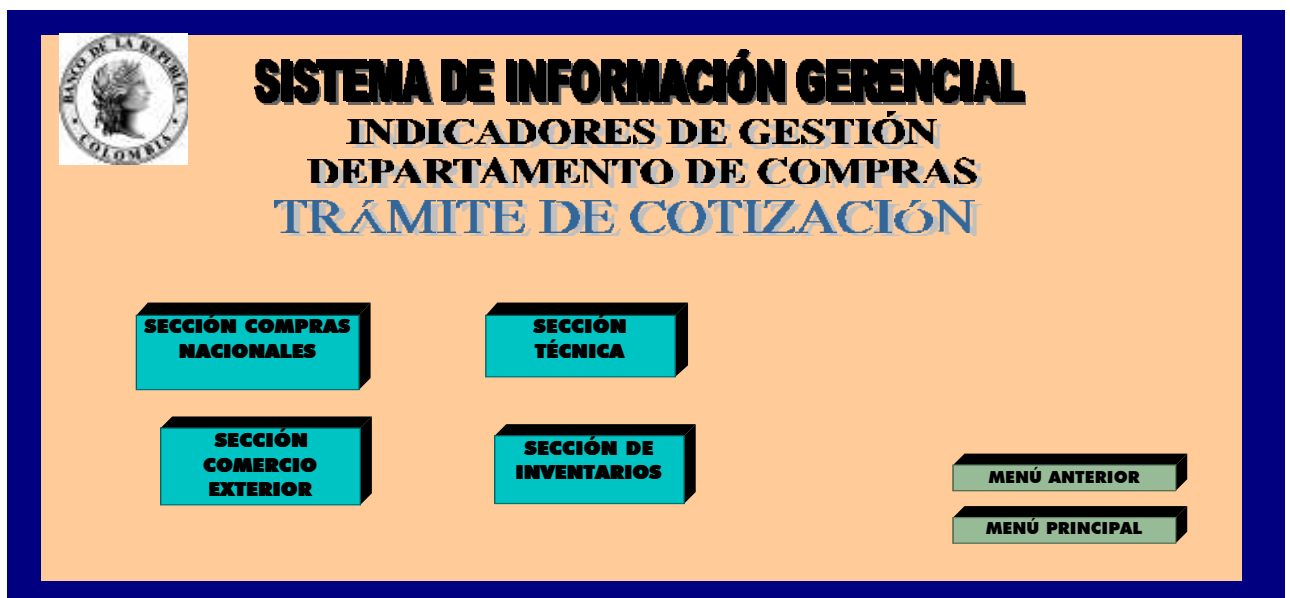
TRÁMITE APROBACIÓN DE COMPRA **APROBACIÓN REGISTRO DE IMPORTACIÓN**

ATENCIÓN DE LA COMPRA Y/O SERVICIO LOCAL **PAGO IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN** **ATENCIÓN DE LA COMPRA Y/O SERVICIO EXTERIOR**

MENÚ PRINCIPAL

Para conocer el objetivo del indicador ubíquese en el símbolo rojo Indicador gerencial en amarillo y de apoyo en verde

Dando clic en el botón de “TRÁMITE DE COTIZACIÓN” y en el de “TRÁMITE DE APROBACIÓN DE COMPRA” se ingresa a una pantalla que muestra las secciones responsables de estos procesos, en los botones específicos para procesos de compra del exterior al dar clic sobre ellos, se ingresará directamente a consultar el resultado del indicador correspondiente:



Ingresando a la Sección de Comercio Exterior, encontramos el resultado del indicador “TRÁMITE DE COTIZACIÓN”:

Nro. PEDIDO	CLASIFICACIÓN	ALERTA ROJA	ALERTA AMARILLA	NORMAL	ESTÁNDAR	ALERTA AMARILLA	ALERTA ROJA	META DESEADA
3130	NORMAL	0	0	0	8	0	0	5
3131.1	NORMAL	0	0	0	8	0	0	5
3131.2	NORMAL	0	0	0	8	0	0	5
3132	NORMAL	0	0	0	8	0	0	5
3139	NORMAL	0	0	0	8	0	0	5
3140	Normal	2	0	0	8	0	0	5
3141	Normal	0	0	0	8	0	65	5
3142	Normal	0	0	0	8	0	260	5
3143	Normal	0	0	0	8	0	260	5
3149	NORMAL	1	0	0	8	0	0	5
3150	Normal	0	0	0	8	0	14	5
3151	NORMAL	0	0	0	8	10	0	5
3152	NORMAL	0	0	0	8	10	0	5
3153	NORMAL	0	0	0	8	10	0	5
3154.1	NORMAL	1	0	0	8	0	0	5
3154.2	NORMAL	1	0	0	8	0	0	5

MENÚ ANTERIOR

Regresando nuevamente al menú de los indicadores y dando clic en el botón de “TRÁMITE DE APROBACIÓN DE COMPRA”, encontramos:

<u>Nro. PEDIDO</u>	CLASIFICACIÓN	ALERTA ROJA	ALERTA AMARILLA	NORMAL	ESTÁNDAR	ALERTA AMARILLA	ALERTA ROJA	META DESEADA
3130	NORMAL	0	0	0	9	0	0	6
3131,1	NORMAL	0	0	0	9	0	0	6
3131,2	NORMAL	0	0	0	9	0	0	6
3132	NORMAL	0	0	0	9	0	0	6
3139	NORMAL	0	0	0	9	0	0	6
3140	Normal	3	0	0	9	0	0	6
3141	Normal	0	0	0	9	0	42	6
3142	Normal	0	6	0	9	0	0	6
3143	Normal	3	0	0	9	0	0	6
3149	NORMAL	1	0	0	9	0	0	6
3150	Normal	0	6	0	9	0	0	6
3151	NORMAL	1	0	0	9	0	0	6
3152	NORMAL	1	0	0	9	0	0	6
3153	NORMAL	1	0	0	9	0	0	6
3154,1	NORMAL	1	0	0	9	0	0	6
3154,2	NORMAL	1	0	0	9	0	0	6



Continuando con este ejercicio, al dar clic sobre el botón del indicador “COLOCACIÓN PEDIDO AL EXTERIOR”, se observa:

<u>Nro. PEDIDO</u>	CLASIFICACIÓN	ALERTA ROJA	ALERTA AMARILLA	NORMAL	ESTÁNDAR	ALERTA AMARILLA	ALERTA ROJA	META DESEADA
3130	NORMAL	0	0	0	10	0	0	7
3131,1	NORMAL	0	0	0	10	0	0	7
3131,2	NORMAL	0	0	0	10	0	0	7
3132	NORMAL	0	0	0	10	0	0	7
3139	NORMAL	0	0	0	10	0	0	7
3140	Normal	5	0	0	10	0	0	7
3141	Normal	0	0	0	10	0	29	7
3142	Normal	0	0	0	10	0	22	7
3143	Normal	0	0	0	10	0	22	7
3149	NORMAL	1	0	0	10	0	0	7
3150	Normal	0	0	0	10	0	15	7
3151	NORMAL	0	8	0	10	0	0	7
3152	NORMAL	0	8	0	10	0	0	7
3153	NORMAL	0	8	0	10	0	0	7
3154,1	NORMAL	0	8	0	10	0	0	7
3154,2	NORMAL	0	8	0	10	0	0	7

MENÚ ANTERIOR

Al ingresar al botón de “ATENCIÓN DE LA COMPRA Y/O SERVICIO DEL EXTERIOR”, se aprecia:

<u>Nro. PEDIDO</u>	CLASIFICACIÓN	ALERTA ROJA	ALERTA AMARILLA	NORMAL	ESTÁNDAR	ALERTA AMARILLA	ALERTA ROJA	META DESEADA
3130	NORMAL	51	0	0	83	0	0	70
3131.1	NORMAL	51	0	0	83	0	0	70
3131.2	NORMAL	42	0	0	83	0	0	70
3132	NORMAL	42	0	0	83	0	0	70
3139	NORMAL	59	0	0	83	0	0	70
3140	Normal	67	0	0	83	0	0	70
3141	Normal	0	0	0	83	0	295	70
3142	Normal	0	0	0	83	0	320	70
3143	Normal	0	0	0	83	0	299	70
3149	NORMAL	42	0	0	83	0	0	70
3150	Normal	0	0	0	83	0	226	70
3151	NORMAL	52	0	0	83	0	0	70
3152	NORMAL	52	0	0	83	0	0	70
3153	NORMAL	42	0	0	83	0	0	70
3154.1	NORMAL	30	0	0	83	0	0	70



Finalmente, ingresando al módulo INFORMATIVO BANCOS CENTRALES y dando clic en el botón, tenemos:

COMPARATIVO BANCOS CENTRALES

Nombre del Banco	Banco de la República	Banco de México
Número total de empleados	3.146	400
Número de empleados del Departamento de Compras	40	16
Número de Sucursales del Banco Central	28	9
Cantidad de Pedidos de Inversión atendidos en el año 1999	10	12
Presupuesto de Inversión aprobado para el año 1999* millones de USD.	4.552	373

Para efectos de la comparación se convirtió el valor del presupuesto de inversión de estos bancos a dólares americanos, para el Banco de la República a la TRM. 1,951,56 del día 31 de marzo/2000 y para el Banco de México al tipo de cambio del 26 de marzo/2000 de 9,1712.

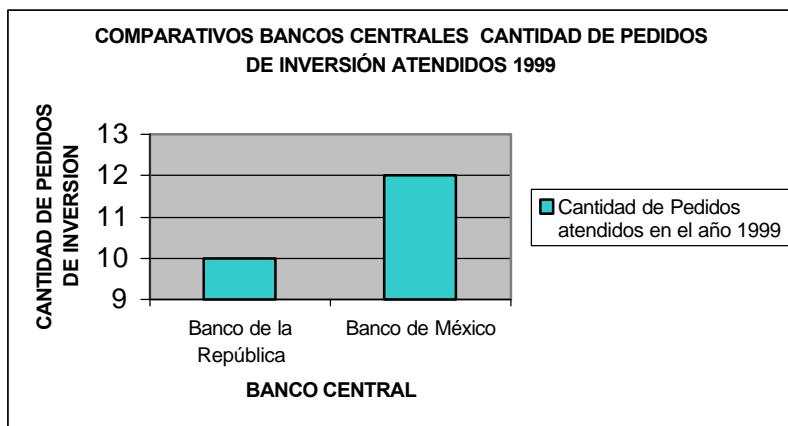
Fuente: Información diferentes dependencias Banco de la República y Dirección de Relaciones Externas del Banco de México.



Como puede apreciarse en el cuadro anterior, siendo el Banco de la República y el Banco de México Fábricas de billetes, se encuentra una gran diferencia en cuanto a su estructura, si se analiza el número total de empleados se encuentra que la cantidad de empleados del Banco de México corresponde al 12.71% del total de empleados del Banco de la República, cuyo personal se encuentra distribuido: 1883 en la oficina principal y 1263 en las 28 sucursales.

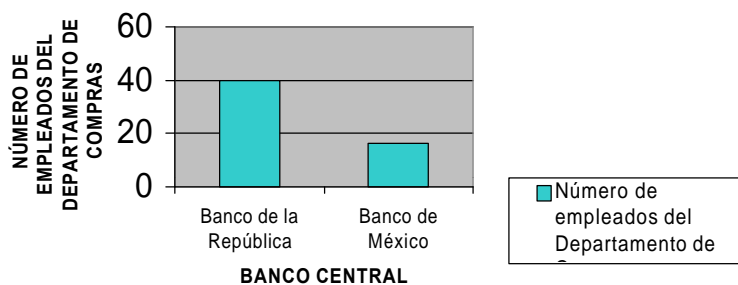
En cuanto al número de empleados del Departamento de Compras del Banco de México, este corresponde al 40% del número de empleados del mismo departamento en el Banco de la República, los cuales atendieron durante el año 1999, 12 pedidos correspondientes a inversión, el Banco de México y 10 el Banco de la República.

Para observar esta misma información de manera gráfica basta con dar clic en cada una de las variables, para efectos de ejemplo se presentan tres de las gráficas:



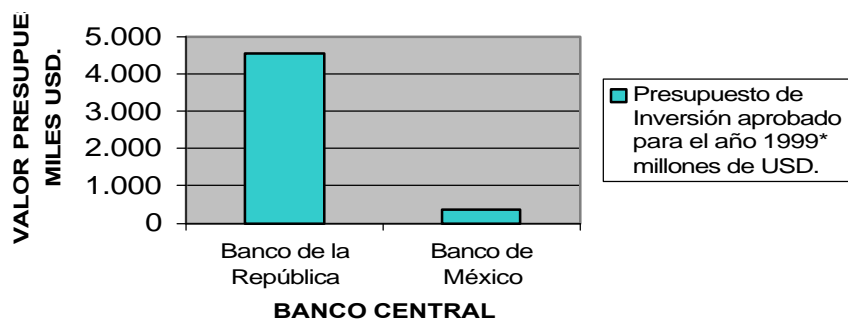
MENÚ PRINCIPAL

COMPARATIVO BANCOS CENTRALES NÚMERO DE EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS AÑO 1999



MENÚ PRINCIPAL

COMPARATIVO BANCOS CENTRALES - PRESUPUESTO DE INVERSIÓN 1999



MENÚ PRINCIPAL

De la misma manera en que se hizo el recorrido a través de los anteriores indicadores, también podrá realizarse para los demás.

5. CONCLUSIONES

La evolución del concepto de gestión ha ido integrando aspectos sobre la misma evolución de las organizaciones en el tiempo. Cuando las condiciones de las empresas eran estables y predecibles la gestión estaba basada en criterios simples que centraban sus mayores esfuerzos en la eficiencia, la productividad y la calidad del trabajo, su mayor preocupación estaba en obtener empresas prosperas.

En la medida en que las compañías comenzaron a crecer en tamaño y en cantidad, la competencia fue haciéndose más fuerte, obligándolas a considerar dentro de sus análisis otros aspectos tales como el ambiente, la preocupación por el mejoramiento continuo y la calidad tanto de los productos como de los servicios que ofrecen, entre otros factores.

Los indicadores de gestión son una herramienta eficaz que provee a las empresas de información exacta y oportuna que le permiten tener una visión integral de la situación de la empresa o área de estudio.

El Departamento de Compras del Banco de la República no es ajeno a la situación descrita y por tal motivo la definición y diseño de los Indicadores de gestión relacionados en el capítulo cuarto de este trabajo serán el mecanismo específico mediante el cual podrá conocer si su gestión cumple con la visión y misión formuladas, ya que le suministrarán información sobre qué tan eficiente y eficazmente cumple las funciones asignadas por el Banco.

El resultado del trabajo de investigación “Indicadores de Gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República” permite concluir lo siguiente:

- Las actividades primarias del Departamento de Compras (gestión de compras y administración de inventarios) tienden hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del mismo. Sin embargo, no es posible cuantificar exactamente el grado de cumplimiento de estas.
- El actual sistema de información con que cuenta el Departamento de Compras le suministra información general sobre la operación, siendo solamente un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre él. Convirtiéndose en un apaga incendios. Es por esto, que los indicadores de gestión le facilitarán al Departamento de Compras la información permanente e integral sobre su desempeño, permitiéndoles

autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso, aún antes de que ocurra el incendio.

- A través del Diagnóstico de la Situación Actual del Departamento de Compras se encontraron algunos procesos que por su diseño no le permiten ser efectivo en la prestación de sus servicios. Se logra la satisfacción de los clientes pero no con la óptima utilización de los recursos.
- El Departamento de Compras no cuenta con un mecanismo de control²⁶ que le permita la autocorrección y ser proactivos. Nuevamente aquí se manifiesta la importancia de contar con Indicadores de Gestión eficaces y efectivos.
- El Banco de la República cuenta con una estructura organizacional de tipo piramidal y específicamente en el Departamento de Compras se observan tres niveles jerárquicos (Jefe, Subdirector y Director). En este sentido, las decisiones deben ser consultadas de acuerdo con el conducto regular y aunque en este momento las decisiones son tomadas con rapidez en algunas oportunidades se constituye en una traba para la ejecución eficaz y efectiva de las funciones del Departamento. Sobre este tema, el Departamento esta tratando de profesionalizar los cargos de tal manera que

²⁶ SIMERAY, J.P. La Administración. En : BELTRÁN JARAMILLO, José Mauricio. Indicadores de Gestión. Bogotá: 3 R Editores, 1998. p 3.

tengan un cierto grado de decisión y les permita a sus colaboradores ser autónomos en el desarrollo de sus actividades.

- Los indicadores de gestión definidos y diseñados para cada uno de los procesos del Departamento son los signos vitales del mismo y su continuo monitoreo permitirá establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, contribuyendo así a encauzar los esfuerzos del Departamento de Compras hacia la permanente innovación en sus procesos que la conduzca al liderazgo de las áreas de apoyo del Banco de la República.

- El modelo del sistema viable VSM permitió modelar al Departamento de Compras y analizarlo no como organismo aislado sino bajo la perspectiva de organismo vivo enfrentado a la complejidad que le brinda el ambiente interno y externo y como el resultado de una interconexión de información que le permite retroalimentar las diferentes áreas que lo conforman llevando a cada una solamente la información que le es pertinente. A través de este modelo se identificaron las áreas y procesos críticos (proveedores, productos, procesos de compra tanto nacional como del exterior e inventarios), sobre las cuales se diseñó y definió el sistema de indicadores de gestión.

- A través de las permanentes reuniones de seguimiento al resultado del presente trabajo de investigación y de la buena voluntad de las directivas del

Departamento de Compras, así como del personal en general, se logró el compromiso y el interés por realizar los cambios que sean necesarios para lograr mejorar los procesos internos de compras y la calidad del servicio que se presta a las dependencias usuarias, así como la atención a los proveedores.

- El modelo de simulación automatizado, diseñado para la demostración del sistema de indicadores de gestión permite comprobar la eficiencia del sistema, permitiendo el fácil acceso a cada una de las pantallas y a la información contenida en ellas.
- El aporte al tema de los indicadores de gestión que ofrece el trabajo de investigación “Sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Compras del Banco de la República” es que puede autoevaluarse a nivel del sistema mismo; siendo coherente con la filosofía del Modelo del Sistema Viable, lo que le permite establecer su viabilidad.

Finalmente se concluye, que los indicadores de gestión se constituyen en un sistema que provee a las empresas de información sobre la calidad de la gestión posibilitando su mejoramiento continuo en la medida que estas logren mantener su identidad, el autoconocimiento y la autoreparación y así como los organismos vivos tener la capacidad de adaptarse al ambiente.

6. RECOMENDACIONES

Concluido este trabajo de investigación y producto del análisis de la información sobre las actividades del Departamento de Compras del Banco de la República se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Identificados los procesos críticos del Departamento de Compras y priorizados según el impacto que generan en la actividad global de esta área se recomendó a las Directivas iniciar un proyecto de rediseño de procesos de aquellos en los cuales se detectaron debilidades que afectan el normal desarrollo de las funciones del Departamento. Las Directivas se mostraron de acuerdo con esta propuesta y en este momento (primer semestre del año 2.000) se esta adelantado el proyecto denominado “Compras Nuevo Milenio” cuyo alcance es el rediseño y documentación de todos los procesos y procedimientos de las actividades que realiza el Departamento de Compras, la implantación de los Indicadores de gestión definidos y diseñados en el presente trabajo, y la descripción de cargos teniendo en cuenta los cambios que surjan.

2. Analizado el actual sistema de información de compras, "NEON", se recomienda solicitar a la firma proveedora del mismo, un desarrollo adicional que incluya el módulo de Indicadores de Gestión, el cual será diseñado teniendo en cuenta el resultado de este trabajo de investigación.
3. Se recomienda efectuar reuniones en cada sección del Departamento con el fin de compartir las experiencias de los procesos de compra y el resultado de los indicadores de gestión, de tal manera que a partir de esta se puedan mejorar los procesos y alcanzar los niveles de meta que se fijen. El resultado de estas reuniones debe hacerse conocer de las demás secciones y del nivel directivo.
4. En cuanto a la percepción del servicio por parte de los clientes se recomienda efectuar una encuesta semestral o anual a nivel nacional, que arroje resultados sobre la calidad del servicio, oportunidad en la atención de los requerimientos y conocimiento de los profesionales para solucionar inquietudes, entre otros.
5. Finalmente, se recomienda a las directivas del Departamento de Compras difundir la cultura de los indicadores de gestión no como una herramienta de control policivo sino como el control propuesto por Darío Abad Arango²⁷, en su

²⁷ ABAD ARANGO, Dario. Control de Gestión. En : BELTRÁN JARAMILLO, José Mauricio. Indicadores de Gestión. Bogotá: 3 R Editores, 1998. P 25

publicación Control de Gestión: “Podríamos definir el control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”. De esta manera, es posible mantener el equilibrio dinámico y a través del continuo aprendizaje redundar en mejor servicio y mayor efectividad.

6. Es importante que el Departamento de Compras teniendo en cuenta la flexibilidad del sistema de indicadores de gestión propuesto, observe las alertas que este arroja y tome las medidas de acción que correspondan, con el fin de que conserve su razón de ser y pueda ser ajustado a las necesidades que la complejidad del ambiente le presenta.

BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, John. Cómo Motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?. Legis Editores S.A. 1992. 151p. ISBN 958-653-037-X.

ASHBY, W. Ross. Introducción a la Cibernética. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 3ª Edición, 1976. 389p. ISBN 968-16-0902-6

ALJIAN, George W. Manual de Compras, México 1980. Editorial Diana. 983p.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Internet. Dirección <http://infobanco/>

BEER, Stafford. Cibernética y Administración. The English Universities Press Ltd. Londres, Primera Edición en español, 1963. 254P.

_____ Decisión y Control. Fondo de Cultura Económica México. 1ª Edic. 1982. 570p.

_____ Diagnosing the system for organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1985. 152p.

BELTRÁN, Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 2da Edic. Santa Fe de Bogotá, 1998. 3R Editores, 144p. ISBN 958-8017-00-9.

BELTRÁN, Pardo Luis Carlos. Manual de Control Interno para los organismos del Estado, 2da Edic. 1994, Empresa editorial Universidad Nacional de Colombia. ISBN 158-628-087-X. 423p.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica, México. 1984. 311p. ISBN-968-16-0627-2.

CASCIO, Wayne F. Productividad del Recurso Humano. Legis Editores S.A. 1993. 323p. ISBN 958-653-059-0.

CHARRY, Rodríguez Jorge Alirio. Los indicadores de gestión y de resultados en las Entidades del Estado.1ª Edición. Medellín, 1996. Biblioteca Jurídica Diké. 153p. ISBN 958-9421-67-9.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991

DAVID, Fred R, La Gerencia Estrategica, Legis, 1988. 371p. ISBN 958-9042-39-2.

DECRETO 2520 del 14 de diciembre de 1993. Estatuto del Banco de la República.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el Futuro. Editorial Norma S.A., 1993. 353p.
ISBN 958-04-2144-7.

Espejo, Raúl, y Gill Antonia. The Viable System Model as a Framework for
Understanding Organizations. Internet. Dirección
<http://www.phrontis.com.vsm.htm>, 1999.

Esquema de Gestión Integral. Internet. Dirección
<http://www.ccalidd.com.co/esqgestión>. Html

GÓMEZ, Llera Germán, y PIN Arboledas, José Ramón, 1994. Dirigir es Educar –
El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos. Mc Graw
Hill, Madrid. 319P. ISBN 84-481-1952-5.

GÓMEZ, Saavedra Eduardo, 1996. Aseguramiento de calidad en Compras –
Cómo Desarrollar las relaciones comprador – proveedor, RAM EDITORES CIA
LTDA. Colombia 433 P. ISBN 958-9063-18-7.

GÓNZALEZ, Arango Omar. Gerencia Sostenible o Calidad Total. En : Tecnología
Administrativa, Medellín. Vol.XI No. 24 Junio – Agosto 1997. Pág. 73-101. ISSN
0120-0933.

Guía para la construcción de Indicadores de gestión en los servicios. Enero 18 de 2000. 13p. Internet. Dirección

<http://www.modernización.cl/cedoc/guias/indikdorpag1.html>

Internet. Introducción to the Viable System Model a Management Brieting, Syncho Limited, 1992. dirección <http://www.syncho.com/papers/vsm1/vsmbrief.html>

IVANCEVICH, John M. Lorenzi Peter, Skinner Steven J. Con Crosby Philip B. Gestión Calidad y Competitividad. España, 1996. Mosby- Doyma Libros S.A. División IRWIN. 800p. ISBN 84-8086-199-1.

JIMÉNEZ, Barrero Hernán. Santa Fe de Bogotá, 1997. Indicadores de Gestión, Universidad Externado de Colombia. 67P.

LEENDERS, Michiel R. Fearon Harol E. Y England, Wilbor B. Administración de Compras y Materiales, 2ª Edición. México, 1992. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 734p.

LEIGH, David, Como entrenar un grupo eficiente. Legis, 1992. 197p. ISBN 958-653-024-8.

Ley 31 del 29 de diciembre de 1992. Ley del Banco de la República

Ley 87 de noviembre 29 de 1993. Normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.

Ley 190 de Junio 6 de 1995. Estatuto Anticorrupción

Ley 200 de Julio 28 de 1995 “ Código Disciplinario Unico”

Lorino, Philippe. El control de Gestión estratégica – La gestión por actividades, México, DF. 1995. Altaomega Grupo Editores, S.A. ISBN 970-15-0107-1 194 P

MARTINEZ, Chávez Victor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo, un enfoque de sistemas. Editorial Trillas, México 1989. 220p. ISBN 968-24 2898 X

MATTSON, Beth. Executives learn how to sep score. Balanced Scorecard gets all employees fousing on vision, 1999. Dirección: <http://www.bizjournals.com/twincities/stories/1999/08/09/focus3.html>.

Memorias Seminario Internacional Cartagena junio 13 al 15 de 1990, Gestión de calidad y productividad como estrategia de desarrollo. República de Colombia – Departamento Nacional de Planeación, 441p.

MONTOYA, Palacio Alberto. Conceptos Modernos de Administración de compras, 2ª Edición. Medellín. Talleres gráficos de XYZ Impresores. 164p.

MORALES, Clemencia, 1995. Indicadores de estabilidad. En : Revista Universidad EAFIT No. 99. Pág. 47-53.

_____ 1992. Necesidad de Nuevas Metodologías Organizacionales. En : Revista Sistemas No. 52 ACIS.

_____ 1992. Cibernética Organizacional: El Modelo Viable. En : Revista Sistemas No. 50, pág. 35-49.

_____ 1991. Tendencia de los Planes Estratégicos en las empresas. En : Revista Universidad EAFIT, No.82 pág. 39-52

_____ 1986. Control Gestión. En : Revista Sistemas No. 26, pág. 17-20.

_____ 1984. El Enfoque Sistémico como una Herramienta de Solución a los Problemas de Las Organizaciones. En : Revista Sistemas No.18, pág. 37-49.

Navarro, Galera Andrés, y López Hernández Antonio M. Panorama Internacional de los indicadores de gestión pública: hacia una mejora en al asignación de recursos. Internet. Dirección: <http://www.aeca.es/aeca/bol44/navarro.htm>

Procedimientos de contratación, compras y suministros y base de datos de proveedores del Banco de la República, En: Boletín Banco de la República No. 025 de septiembre 8 de 1997

SENGE, Peter et al. La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Juan Granica, S.A. 1995,97,98. 593p. ISBN 84-7577-393-1.

SERNA, Gómez Humberto, Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores, 1997, 343p. ISBN 958-96137-7-2

USECHE, Rosa Edith. Gestión de Calidad Principios Básicos. Icontec, 1988, 55p.

VIILEGAS, Gladis Cecilia. Gestión por Factores Críticos de Éxito. Revista EAFIT 105. Octubre 29 de 1998. 25 P. Internet. Dirección: <http://www.eafit.edu.co/revista/105/villega.html>

WARREN, Bennis y Nanus Burt, Lideres. Grupo Editorial Norma, 1991. 167p. ISBN 958-04-0154-3.

ANEXOS

ANEXO A. MODELO DE ENTREVISTA

Banco de la República

Departamento de Compras

Nombre:

Cargo:

Sección:

1. ¿Qué actividades realiza en su puesto de trabajo? (título del procedimiento)
2. ¿Cuál es el objetivo de las actividades que desarrolla?
3. ¿Bajo qué base legal (normas aplicables) se rigen las actividades que desarrolla?
4. ¿Qué requisitos debe cumplir para realizar sus actividades? (límites para aprobar y definir, cotizaciones)
5. ¿Qué documentos (nombre, descripción y fotocopia) utiliza para el desarrollo de sus actividades?

6. ¿Cómo es el sistema de archivo?

7. Describa las actividades que desarrolla indicando la responsabilidad de quienes participan y como se realiza el flujo de información.

8. ¿Qué medidas de seguridad y control (mecanismos de verificación) tiene en cuenta para realizar sus actividades?

9. ¿De que manera ha contribuido al mejoramiento de las actividades que tiene asignadas?

10. ¿Qué recomendaciones o sugerencias tiene para el mejoramiento de sus actividades?

ANEXO B. MODELO DE MATRIZ DE PROCEDIMIENTO ACTUAL

BANCO DE LA REPÚBLICA
 Departamento de Compras
 Sección de Comercio Exterior

Fecha: 7 de julio de 1999

MATRIZ DE PROCEDIMIENTO ACTUAL

FUNCIÓN: Efectuar compras por Importación

OBJETIVO: Atender los requerimientos del Banco en cuanto al suministro de materias primas, maquinarias, equipos y repuestos, entre otros

PROCESO: Importación de Mercancías (Importación definitiva, temporal, reimportación, importación en cumplimiento de programas especiales)




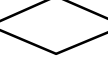
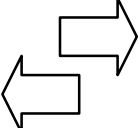


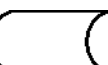
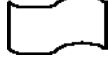
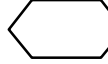

BASE LEGAL: LEYES, DECRETOS, RESOLUCIONES, NORMAS RELATIVAS AL COMERCIO INTERNACIONAL Y LAS INTERNAS DEL BANCO





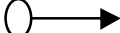

Año 1999 Feb- Jun.

T.T.	No.	DEPARTAMENTO	DEPENDENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS CON LAS QUE INTERACTÚA			COMPRAS			SECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES	VALOR AGREGADO	VOLUMEN PROMEDIO	FRECUENCIA	TIEMPO PROMEDIO
		SECCIÓN				ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS									
*		ACTIVIDAD							ÁREAS DE LA SECCIÓN						
	1														
	2														
	3														
	4														
	5														
	6														
	7														

* T.T.: Tipo de tarea (C= control, A = Actividad, D= Demora, T= Traslado)

**ANEXO C. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO PARA
LA DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

ACTIVIDAD	ICONO
<p>◆ INICIO Y FINAL DE PROCESOS Representa el inicio y el final del proceso.</p>	
<p>◆ RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS Representa el recibo o entrada de documentos al proceso. También indica que esta actividad se desagrega en otro proceso.</p>	
<p>◆ VERIFICACIÓN O CONCILIACIÓN Representa la revisión o conciliación de información una a una.</p>	
<p>◆ DECISIÓN Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos los cuales implican toma de decisiones.</p>	
<p>◆ MOVIMIENTO / TRANSPORTE Representa el transporte de la información desde dos puntos en forma manual (listados, cartas, diskettes).</p>	
<p>◆ TRANSMISIÓN DE DATOS Representa la transmisión de datos vía computador.</p>	
<p>◆ ACTIVIDAD Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o creación de una nueva.</p>	
<p>◆ PROCESAMIENTO EN LÍNEA Representa la tarea de procesar la información secuencialmente a través de un computador.</p>	
<p>◆ PROCESAMIENTO POR LOTES Representa la actividad de procesar grupos de información empleando el computador.</p>	
<p>◆ CONSULTA POR PANTALLA Representa la facilidad de consultar por pantalla la información de sus áreas o de otros departamentos.</p>	
<p>◆ ALMACENAMIENTO DE INFORMACION Representa el almacenamiento de información en base de datos.</p>	

ACTIVIDAD	ICONO
♦ CONECTORES DE PROCESOS Representa la secuencia de un proceso o la unión con procesos relacionados.	
♦ CONECTORES DE FIN DE PÁGINA Representan la continuación de procesos pero en página siguiente.	
♦ SECUENCIA MANUAL DEL PROCESO Señala la secuencia manual del proceso.	
♦ SECUENCIA EN COMPUTADOR Señala la secuencia del proceso en el computador	
♦ ACTIVIDADES PARALELAS Señala que una actividad se esta desarrollando paralelamente a otras (s)	
♦ ARCHIVO Acción de archivar o archivo de documentos o datos. En la columna de descripción se indica el criterio de organización (alfabético, cronológico, numérico etc.)	

ANEXO D. CUADRO COMPARATIVO PROCESO DE COMPRA

COMPARATIVO PROCESO DE COMPRA

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Objeto de la empresa	Prestación de servicio de aseo y cafetería	Fabricante de sistemas rodantes de archivo, muebles y productos de archivo en general	Desarrollo, producción y mercadeo de derivados lácteos y alimentos procesados.	Producción, transformación, compra, venta, importación, exportación y comercialización de todo tipo o afines al ramo de papelería, muebles, elementos y equipos de oficina, útiles de papelería, cafetería y aseo.	La exploración y explotación de hidrocarburos, comercialización de productos derivados de esta actividad.
Quienes compran en la empresa?	El Departamento de logística de compra, la Gerencia General y la Gerencia Administrativa	Gerencia Financiera y Área de Compras	La Dirección de Planeación y Compras esta conformada por la coordinación de Comercio Exterior, Auxiliar de compras insumos, industriales y publicidad; auxiliar de compras de proveeduría, auxiliar compras repuestos, Analista planeación y compras, Almacenista proveeduría y Auxiliar de planeación y compras	Comité de Compras conformado por el Gerente General y los ejecutivos de compra	Las Compras se encuentran descentralizadas por Distritos y son aprobadas en comites de acuerdo con montos dados en salarios mínimos, de acuerdo con el Manual de contratación de Ecopetrol.

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Manuales de políticas y de procedimientos	No existen procedimientos escritos. El manejo de las compras es informal.	No existen procedimientos escritos. El manejo de las compras es informal.	No existen procedimientos escritos sobre el proceso de compra. Actualmente, Alpina se encuentra adelantando el proyecto de Normas ISO 9001: Sistema de la calidad, modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio Posventa. Control de Compras ISO 9001, Cláusula 4.6. Con el proyecto adelantado Alpina espera establecer y aplicar procedimientos para las siguientes actividades: Adquisición de especificaciones y planos para productos comprados, Evaluación de los Subcontratistas y vendedores y de su registro como proveedores calificados, Solicitud de licitaciones cuando se requiera, Análisis de cotizaciones, Revisión y aprobación de los documentos de compra, Verificación de los productos comprados, Supervisión de la calidad de los productos y los sistemas de la calidad del subcontratista, Revisión del desempeño del subcontratista o vendedor después de completar el pedido	El procedimiento de compra obedece al seguimiento de la filosofía de la empresa Marión para quien la escogencia de sus proveedores es el factor de éxito más importante por cuanto una buena elección minimiza problemas posteriores y cuando estos se presentan, se obtienen soluciones justas y transparentes. La calidad de los productos a adquirir debe ser siempre la mejor, no sólo del producto mismo sino del servicio posventa. La relación entre comprador y vendedor debe ser la mejor bajo un balance ético y moral, respetando los derechos profesionales de uno y otro.	Ecopetrol para efectos de contratación se rige por la Ley 80 de 1993 y por las normas internas de la empresa.
Presupuesto para compras	El presupuesto anual se establece con base en los contratos que tiene la empresa y en la proyección de posibles negocios	El presupuesto anual se establece con base en los contratos que tiene la empresa y en la proyección de posibles negocios	El presupuesto anual esta dado por la programación de metas de producción y/o requerimientos internos estimados.	El presupuesto anual esta dado por los compromisos adquiridos, el estimado de ventas, estadísticas y requerimientos especiales.	Anualmente elabora el presupuesto para la siguiente vigencia, el cual es aprobado por el CONFIS.

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Investigación de mercado	<p>Este Tipo de empresa recibe constantemente la visita de diferentes Proveedores que ofrecen sus productos de aseo y que entregan muestras para análisis. la calidad y rendimiento de estos productos es probada en los frentes de trabajo para lo cual CASALIMPIA efectúa compras en pequeñas cantidades. Para la compra de maquinaria especializada, Casalimpia se encuentra afiliada a la ISA (Asociación Americana de Aseo) y a su homóloga de España, de quienes recibe catálogos, videos, revistas e información actualizada sobre equipos. Adicionalmente, sus directivas viajan al congreso de ISA, donde se enteran de los últimos avances en la prestación del servicio de aseo.</p>	<p>Respecto a maquinaria y elementos para archivo, las directivas de la empresa realizan viajes al exterior y se actualizan sobre los últimos adelantos en la materia.</p>	<p>Para cada compra busca nuevos proveedores quienes suministran muestras que son analizadas por el Dpto. de Desarrollo Tecnológico.</p>	<p>La empresa Marión efectúa estudio de mercado para encontrar sustitutos a los productos que ofrece. Marión cuenta con personal especializado en las áreas de sistemas y comunicaciones que le permiten conocer tecnología de punta para ofrecer mejores servicios a sus clientes.</p>	<p>La investigación de mercado se enfoca hacia fabricantes, distribuidores autorizados y representantes igualmente autorizados.</p>

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Cómo surge la compra?	La compra surge de acuerdo a la necesidad del servicio contratado.	La compra surge con base en los compromisos adquiridos. La tendencia es el Justo a Tiempo.	Existen en Alpina dos niveles de compra: 1. Compras programadas: son aquellas compras nacionales e internacionales planeadas y presupuestadas que se requieren en una fecha determinada para cumplir con las metas de producción y/o requerimientos internos estimados en la organización. Y, 2. Compras no programadas que son compras nacionales que por ser requerimientos esporádicos y de poca rotación en el inventario de materiales no están codificadas. La compra se realiza solo cuando el área solicitante confirma el pedido mediante el formato de solicitud de compra.	La compra surge de acuerdo a los compromisos adquiridos, al promedio de ventas y a los inventarios.	Las compras surgen del presupuesto aprobado el año anterior y de necesidades que no fueron contempladas en el mismo.

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Proveedores	El Departamento de Logística de operaciones registra en una base de datos el nombre de los posibles proveedores, luego de haberles practicado pruebas de calidad y rendimiento a sus productos. Las empresas pequeñas no efectúan análisis de proveedores, solamente tienen en cuenta la calidad de los productos ofrecidos por estas.	La principal materia prima para la fabricación de las soluciones para archivo la constituye las láminas de acero para lo que en el mercado existe un monopolio, por lo que se acude a cualquiera de los pocos proveedores, sin efectuar estudios adicionales.	Alpina cuenta con un listado de proveedores bastante amplio el cual como parte del proyecto que adelanta será depurado, ya que para cada compra busca nuevos proveedores y es consciente de que es mejor mantener una base de datos mejor estructurada de acuerdo a procesos de selección y evaluación de proveedores que en el momento se encuentran en estudio. La actual base de proveedores ofrece información sobre cruce de productos-proveedores y precios. El requisito exigido a los posibles proveedores es el registro de cámara de comercio, Nit, Referencias bancarias y comerciales y balances sobre los que se realizan análisis financieros.	Marión cuenta con una base de proveedores los cuales son inscritos en ella una vez evaluado su tamaño e información básica (cámara de comercio, actividad anual, fotocopia del Nit, ubicación, contactos, negociación, estructura, clientes tanto distribuidores como consumidores finales). Esta información es conservada en carpetas por proveedor.	Ecopetrol cuenta con una base de proveedores llamada SIDOE (sistema de información de oferentes) que tiene registrados aproximadamente 2,000 proveedores. Los cuales son inscritos gratuitamente con el diligenciamiento de un formulario de inscripción y el aporte del registro único de proponentes (RUP), el certificado de existencia y representación legal, certificados de experiencia contractual y el suministro de información general sobre la empresa.
Qué productos compra?	Casalimpia compra elementos propios de su razón social (servicio de aseo), tales como: escobas, traperos, jabones, detergentes, desinfectantes, bolsas para basura, maquinaria industrial para aseo (brilladoras, aspiradoras). Adicionalmente compra útiles y papelería, muebles y equipos para atender la parte administrativa de la empresa, para lo cual mensualmente cada Jefe entrega su pedido a la Secretaria de la Gerencia Administrativa.	Laminas o perfiles de acero, madera, formica, herrajes, cartones especiales para fabricación de carpetas, carpetas, sobres. Adicionalmente, compra útiles y papelería, muebles y equipos para atender la parte administrativa de la empresa.	Insumos industriales, maquinaria y repuestos, materia prima, material de empaque, material de laboratorio, artículos promocionales, implementos de oficina, dotaciones industriales, muebles y equipos de oficina, repuestos para mantenimiento industrial y automotriz.	Útiles y papelería, muebles y equipos de oficina.	Ecopetrol adquiere en su mayor parte por importación equipos, tubería, repuestos para mantenimiento, Y en compra local todos los elementos(computadores, vehículos, ropa de dotación, alimentación, implementos para servicios de salud, materiales para construcción, plantas eléctricas, electrodomésticos, etc), muebles, útiles y papelería necesaria para su normal funcionamiento.

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Cuándo compra?	El Departamento de logística de operaciones obtiene los contratos para prestación de servicio de aseo y dependiendo de los materiales incluidos en el mismo y del stock de productos que posee, determina el momento para comprar.	Las compras a nivel local se hacen atendiendo el Justo a Tiempo, para las importaciones se tiene en cuenta los tiempos tanto de entrega como de nacionalización y se mantiene stock de algunos productos.	Planeación a través de la información sobre producción, mercadeo y ventas determina el momento apropiado para comprar.	Dependiendo de las fechas de entrega contractuales con las firmas a las que atiende. De acuerdo con sus inventarios o desarrollo de proyectos especiales.	Ecopetrol cuenta con un sistema de información para compras, el cual contiene el módulo de inventarios, proceso de compra y seguimiento de la misma. De esta manera controla las compras las cuales se generan en la medida que los inventarios así lo demanden. Igualmente, sigue los planes de compra relacionados con proyectos específicos.
Determinación de cantidades a comprar	Las cantidades a comprar son determinadas por el Jefe de Logística de operaciones, teniendo en cuenta los contratos atendidos y el stock de productos que mantiene en su bodega. Luego de lo cual determina el consumo mensual.	Las cantidades a comprar están determinadas por los compromisos adquiridos.	En la parte de planeación se recopila la información emitida por el área de producción, mercadeo y ventas para determinar los volúmenes de compra de insumos industriales que deben responder a los stock mínimos en cada una de las plantas de producción.	La determinación de cantidades a comprar depende de los compromisos adquiridos a través del outsourcing, inventarios y proyectos especiales.	Las cantidades a comprar dependen de los inventarios y las necesidades de repuestos para mantenimiento de equipos
Evaluación de precios	El precio es un factor determinante que va ligado a la calidad y cumplimiento en las entregas.	El precio es un factor determinante que va ligado a la calidad y cumplimiento en las entregas.	El Precio no es un factor determinante en la compra como si el producto mismo, es decir su calidad y servicio.	En la escala de valores de Marión, el precio es el último factor a analizar ya que priman otras variables tales como: proveedor, cantidad, forma y momento de la compra.	La evaluación del precio es importante, pero esta unida a la calidad, servicio y garantía que el proveedor ofrezca sobre sus productos.

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
Proceso de compra	<p>Para compras locales, el Departamento de Logística de Compras solicita mediante fax o telefónicamente a sus proveedores transmitir cotizaciones, las evalúa y toma la decisión de compra, informando a los proveedores seleccionados. En el caso de compras al exterior la Gerencia se encarga directamente de solicitar las facturas proforma, evaluarlas y definir la compra. Sus principales proveedores se encuentran ubicados en Estados Unidos, Italia y México. el proceso de nacionalización lo realizan a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera y todos los pagos al exterior a través de un Banco Comercial. La compra de útiles y papelería para consumo de la empresa es analizada por el Gerente Administrativo quien autoriza la compra, traslada la solicitud al Dpto. de Logística de Compra para que solicite tres cotizaciones, las evalúe y proceda con la misma.</p>	<p>Las compras son presentadas por la Gerencia Financiera y el Área de Compras ante el Gerente General quien las autoriza. Posteriormente, el Dpto. de Compras genera el pedido. Los productos adquiridos se someten a proceso de control de calidad antes de su ingreso. La compra de útiles y papelería, muebles y equipos es autorizada por el Gerente Financiero, luego de estudiar la correspondiente justificación.</p>	<p>Las compras programadas se manejan a través de un sistema de información, el proceso se inicia en las Vicepresidencias de mercadeo ventas involucrando a la Gerencia de Desarrollo Tecnológico quien define las especificaciones técnicas que deben cumplir los insumos, Posteriormente la Dirección de Planeación y Compras efectúa la negociación de la compra requerida y finalmente Control de calidad es el área responsable de verificar la calidad de los insumos recibidos para proceder a su correspondiente almacenamiento. El proceso de compras nacionales programadas (proveeduría, repuestos y laboratorio) inicia con la elaboración de programas de compra, elaborados por el almacenista de proveeduría y el Jefe de almacén de repuestos, continúa luego la Dirección de Planeación y Compras para la negociación y adquisición de los requerimientos, finalmente los almacenes de proveeduría y repuestos verifican las cantidades recibidas, las almacenan y distribuyen a las áreas usuarias. El proceso de compras nacionales no programadas (proveeduría, publicidad, repuestos y laboratorio) inicia con los requerimientos de cualquier área usuaria de la organización, mediante el formato de solicitud de compra el cual es entregado a la Dirección de Planeación y</p>	<p>Cada ejecutiva de compra de acuerdo con la filosofía de la empresa analiza los siguientes puntos: 1. A quién se le va a comprar?, 2. Qué se va a comprar?, 3. Cómo se va a comprar?, 4. Cuándo se va a comprar?, 5. Cantidad a comprar y 6. A cómo se va a comprar?. Toma la decisión de compra y genera la orden de compra. Actualmente, tanto las compras como los inventarios, las ventas y cartera se manejan a través de un sistema de información. Las compras por importación se concentran en la directora de Compras quien efectúa los contactos y coloca el pedido al exterior. El proceso de nacionalización es contratado con una SIA hasta su entrega en la bodega de Marión donde después de liquidado el pedido se elabora la orden de compra la cual ingresa al sistema de información por su valor en pesos.</p>	<p>El proceso de compra se realiza en el sistema de información MIMS en el cual los usuarios incluyen directamente los requerimientos, estos son revisados internamente por el sistema generando solicitudes a bodegas si el producto se encuentra en stock o generando solicitudes de compra. El sistema automáticamente produce las solicitudes de cotización y posteriormente cuando son recibidas y alimentado el sistema, genera los cuadros comparativos. A través del sistema también se hace seguimiento a las entregas y se registra el comportamiento del proveedor en cuanto a cumplimiento, calidad y cualquier aspecto que se considere importante. Las compras por importación son manejadas a través de SIAS (Sociedades de Intermediación Aduanera) quienes se encargan de los trámites de nacionalización de la mercancía.</p>

EJE DE ANÁLISIS	EMPRESA				
	CASALIMPIA	DISARCHIVO	ALPINA S.A.	MARION S.A.	ECOPETROL
			Compras para que efectúe la respectiva negociación y adquisición, el recibo de estas compras se hace en el almacén de proveeduría (Sopó), en el Almacén de Repuestos (Sopó) o en el Almacén de recibo de Bogotá, estos almacenes se responsabilizan por la distribución de los productos a las áreas solicitantes. Alpina es Usuario Aduanero Permanente y realiza todo el trámite de nacionalización en Bogotá, para carga que llega por Cartagena o Buenaventura contrata SIA (Sociedad de Intermediación Aduanera).		
Evaluación de la actuación en compra	No existe	No existe	No existe	Mensualmente, Marión realiza una reunión general en la cual cada área comenta la gestión hecha y plantea los proyectos a realizar para el siguiente mes. Actualmente (sept./99), Marión adelanta el proyecto de indicadores de gestión, para lo cual esta recibiendo capacitación sobre el tema.	El sistema MIMS provee las herramientas para la evaluación del proceso de compra, midiendo el tiempo de cada proceso y a las personas encargadas de los mismos. Mensualmente, se reúnen los responsables de las compras y comparten el resultado de los indicadores de gestión. Situación que es considerada enriquecedora para el mejoramiento de la eficiencia.