

# FACULTAD DE INGENIERÍA



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

Carrera de Ingeniería Industrial

“IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020 EN LIMA”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Juan Ramon Salazar Garate

Asesor:

Mg. Ing. Julio Bernabé Bernal Pacheco

Lima - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a toda mi familia, quienes me apoyaron en todo momento y lograron hacer de mi una mejor persona y que de alguna forma u otra me siguen acompañando en lograr mis sueños y metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi mas profundo agradecimiento a la institución financiera en donde estoy trabajando y especialmente al equipo de trabajo que pertenezco, porque su apoyo y confianza fueron fundamentales para el logro de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	9
1.2. Situación problemática .....	13
1.3. Justificación .....	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes:.....	16
2.2. Bases Teóricas .....	18
2.3. Marco Conceptual.....	28
2.4. Limitaciones.....	30
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>32</b>
3.1. Ingreso a la institución financiera.....	32
3.2. Equipo del proyecto, funciones y responsabilidades .....	33
3.3. Desarrollo del proyecto laboral.....	35
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Equipo del proyecto y responsabilidades .....	34
Tabla 2: Plan de trabajo para la implementación del MGD.....	37
Tabla 3: Análisis de dispositivos legales y normativos relacionados a la gestión documental ....	40
Tabla 4: Resultados de la clasificación de riesgos.....	43
Tabla 5: Descripción de casos de uso para las pruebas asistidas.....	55
Tabla 6: Universo de documentos.....	55
Tabla 7: Cantidad de impresiones.....	65
Tabla 8: Costos asociados.....	67
Tabla 9: Costos mensuales por período .....	68
Tabla 10: Optimización de costos.....	68
Tabla 11: Costo de mano de obra y adopción del cambio .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la institución financiera 2020 .....	10
Figura 2. Simbología en los Diagrama de Flujo .....	21
Figura 3. Representación genérica de un mapa de procesos convencional .....	24
Figura 4. Circulo de Deming. (Deming, 1982).....	26
Figura 5. El efecto de la gestión del Cambio en el Proceso Transicional.....	27
Figura 6. Componentes y Procesos del MGD. Fuente: Grupo de Trabajo MGD elaborado por la SEGDI 2017 .....	35
Figura 7. Mapa de procesos de la institución financiera con fecha de mayo 2019. Fuente: Institución Financiera.....	46
Figura 8. Flujograma de recepción de documentos anterior. Fuente: Elaboración propia .....	49
Figura 9. Flujograma de emisión y despacho anterior. Fuente: Elaboración propia .....	50
Figura 10. Flujograma de archivo anterior. Fuente: Elaboración propia.....	51
Figura 11. Distribución de módulos del software .....	53
Figura 12. Componentes del nuevo proceso de gestión documental. Fuente: SEGDI .....	56
Figura 13. Flujograma de recepción de documentos actual. Fuente elaboración propia .....	56
Figura 14. Flujograma de emisión y despacho de documentos actual. Elaboración propia .....	57
Figura 15. Flujograma de archivo actual. Fuente: Elaboración propia.....	58
Figura 16. Mapa de criticidad de los grupos de interés críticos.....	62
Figura 17. La ruta grafica de la estrategia.....	63

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional fue realizado con la finalidad de describir la experiencia profesional que se tuvo en la implementación de un modelo de gestión documental en una institución financiera que se dedica a canalizar recursos financieros a través de otras empresas del sector financiero del Perú con el fin de buscar el desarrollo sostenible e inclusivo del país.

Se realizó un análisis de cómo se estaban realizando las actividades de gestión documental, evidenciándose procedimientos inadecuados para la administración de los documentos que sustentan la ejecución de las actividades diarias, también se verificó que no se contaba con políticas en materia de gestión documental que permitiera dar lineamientos a las distintas gerencias que conforman la institución financiera.

Se concluye que la implementación de un modelo de gestión documental ha permitido a la organización reducir sus costos en materia de gestión documental, evitando el consumo de papel e impresión, ya que con el uso de tecnologías de información y certificados digitales permite generar documentos firmados digitalmente con el mismo valor legal que puede tener un documento firmado de manera manuscrita. Asimismo, se verifica que la implementación de dicho modelo ha permitido mantener la continuidad de los servicios financieros y operaciones de la institución financiera ya que gestionar documentos digitales favorece al trabajo remoto.

## ABSTRAC

This research of professional sufficiency was carried out in order to describe the professional experience that was had in the implementation of a document management model in a financial institution, it is dedicated to providing financial resources through other companies in the financial sector of Perú, with the aim of seeking the sustainable and inclusive development of the country.

An analysis of the past situation of the document management activities was carried out, inadequate procedures were evidenced for the administration of documents that support the execution of daily activities, it was also verified that there were no document management policies that would allow giving guidelines to the different managements that make up the financial institute.

It is concluded, the implementation of a document management model has allowed the organization to reduce its costs in document management, avoiding the consumption of paper and printing since the use of information technologies and digital certificates allows the generation of documents digitally signed with the same legal value that a handwritten signed document can have.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Descripción de la empresa**

La organización del estudio es una institución financiera la cual es una sociedad anónima de participación mixta. Su principal accionista es el estado. Dicha institución es denominada según la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017) como banco de segundo piso, la cual es una institución que canaliza los recursos financieros al mercado a través de otras instituciones financieras intermediarias, complementando de esta forma la oferta de recursos que se pone a disposición del sector empresarial, su rol es el de sustento y complemento para la banca privada y desarrollo económico e inclusivo del país.

Sus actividades están focalizadas al fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, financiamiento de la inversión productiva, infraestructura económica, mercado financiero, mercado de capitales (actualmente también se desempeña como emisor de bonos a largo plazo) y finalmente ser el principal fiduciario del estado.

La estructura orgánica de la institución financiera es la siguiente:

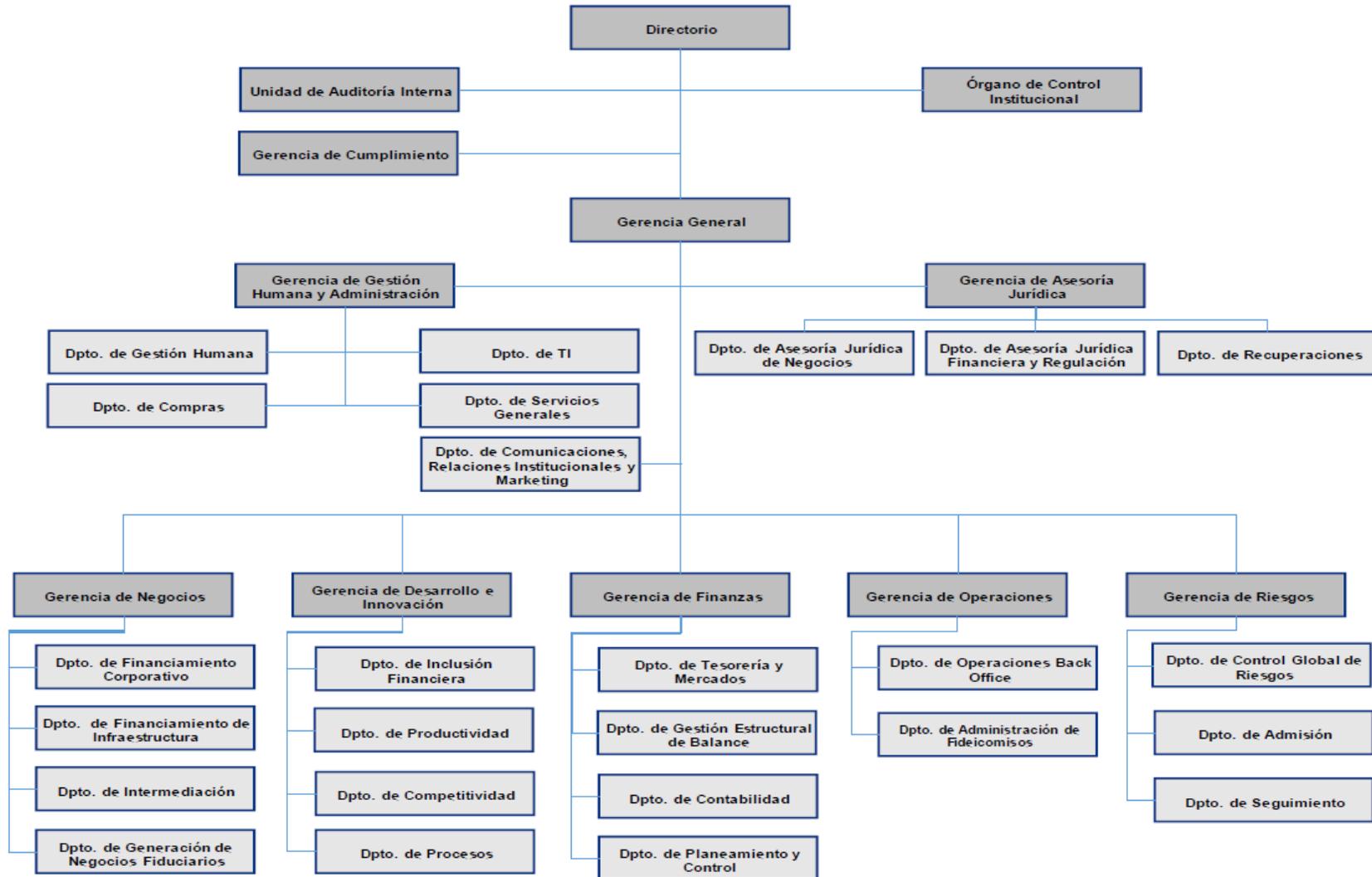


Figura 1. Organigrama de la institución financiera 2020

Los principales productos financieros que tiene la institución financiera son:

- a) Servicios de Intermediación Financiera: Se brinda líneas de crédito a Empresas del Sector Financiero (ESF) con el fin de obtener liquidez para determinadas actividades financieras u obligaciones regulatorias.
- b) Servicios de Financiamiento Corporativo: Se brinda el producto de Financiamiento Empresarial, Especializado y Estructurado (FEEE) que tiene como objetivo canalizar los recursos disponibles a un banco, para que este a su vez financie al deudor.  
Principalmente tiene como fin el apoyo a la inversión Productiva como: los sectores de pesca, agro, industrial, transporte y almacenamiento. Dentro de este servicio se encuentran productos como cartas fianzas, coberturas, garantías, entre otros.
- c) Servicios de Financiamiento de Infraestructura: Se brindan productos de FEEE al igual que los servicios de Financiamiento Corporativo pero su ámbito de financiamiento es de infraestructura vial, terrestre, portuaria y energía.
- d) Servicios Fiduciarios: Los servicios fiduciarios que brinda la institución financiera son:
  - ✓ Fideicomiso de Titulización: Conlleva la emisión de títulos fuera de balance contable mediante la utilización de un Fideicomiso.
  - ✓ Fideicomiso de Administración: Fideicomiso en el que el constituyente transfiere activos de su propiedad a un Patrimonio Autónomo, con el fin de que la fiduciaria los administre, en beneficio del propio constituyente o de terceros designados como beneficiarios.
  - ✓ Fideicomiso de Inversión y/o Pagos: Fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que tiene la finalidad de invertir los flujos del patrimonio

fideicometido o Canalizar los flujos conforme a las instrucciones del fideicomitente.

- ✓ Comisión de Confianza: Son encargos en las que el comisionista se obliga a ejecutar por cuenta y riesgo del comitente actos o gestiones determinadas. No existe constitución de un patrimonio autónomo.
- ✓ Fideicomiso de Gestión: Fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que transfiere en dominio fiduciario los activos y/o derechos de cobro y flujos; con la finalidad de administrarlo de acuerdo con el mandato del fideicomitente.
- ✓ Fideicomiso de Garantía y/o pagos:  
Garantía: Fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que tiene como fin, servir de garantía en el cumplimiento de obligaciones que esta mantenga frente a uno o varios acreedores.  
Pagos: Fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que tiene la finalidad de invertir los flujos del patrimonio fideicometido o Canalizar los flujos conforme a las instrucciones del fideicomitente.
- ✓ Fideicomiso de Crédito: Fideicomiso constituido por una entidad del estado, que tiene como fin establecer programas de crédito a favor del beneficiario, que cumplan con ciertos criterios establecidos por el fideicomitente
- ✓ Fideicomiso de Cobertura: Fideicomiso constituido por una entidad del estado, que tiene como fin garantizar el financiamiento otorgado por un intermediario financiero a favor de un cliente final.

## 1.2. Situación problemática

Actualmente las instituciones financieras de administración pública generan, reciben y transfieren documentos a consecuencia de ejecutar sus actividades y atender los distintos requerimientos de información que soliciten entidades reguladoras u organismos públicos.

En esta institución financiera en el área de Archivo y Tramite Documentario que pertenece al Departamento de Servicios Generales existen varios problemas de carácter archivístico los cuales son: demoras en la entrega de información en un tiempo mayor a lo estipulado por el ente regulador u organismo público, documentación incompleta, documentación deteriorada, documentación no encontrada o extraviada, y documentación generada que no tiene validez legal (debido a que los documentos no se encuentran firmados por los funcionarios públicos correspondientes, o que solo se cuenta con documentos escaneados o copias).

Se cuenta con un sistema de trámite documentario el cual es administrado por el área de Archivo y Tramite Documentario y es de uso de las secretarías de las distintas gerencias de la organización. Este sistema solo registra la metadata del documento (lo cual incluye información del remitente, fecha de registro, destinatario, área/unidad de destino, tipo de documento y estado del documento), si bien este software puede identificar a quién se envía el documento y quien lo recibe, no puede corroborar si el documento ha sido derivado a otras personas ya que el registro de los documentos solo muestra al primer receptor.

Los problemas se originan cuando un departamento crea o deriva documentos hacía otros departamentos de su misma gerencia debido a que el sistema solo registra las salidas o ingresos de documentos entre gerencias y esto ocasiona que muchos de los documentos se pierdan o sean difíciles de encontrar porque no se cuenta con una base de datos o consultas de

estos documentos. Por lo tanto, la toma de decisiones o asignación de recursos por los administradores de departamentos o gerentes tiende a complicarse porque no se encuentra documentación que respalde dicha decisión o asignación.

Asimismo, no se cuenta con programas o capacitaciones en materia de gestión documental en la entidad que permitan sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la identificación, trazabilidad y archivo de los documentos que se generen en la institución financiera.

### **1.3. Justificación**

En ese sentido, es necesario implementar un modelo de gestión documental en el área de Archivo y Trámite Documentario que permita cumplir con el aseguramiento de la información, dar respuesta a las solicitudes de información de las diferentes entidades externas para ayudar en la toma de decisiones a los líderes y gerentes de la institución financiera.

Aguilar (2015), en su tesis “La organización documental y su relación con la calidad del servicio archivístico de la unidad de gestión educativa local N° 07 del Distrito de San Borja. Lima”, nos confirma que una de las necesidades más requeridas en las instituciones del sector público es contar con un archivo que brinde información de manera rápida y oportuna a quienes lo requieran y para ello se debe implementar distintos procesos técnicos archivísticos, pero que eso no es suficiente, sino que también se debe de establecer directivas y políticas que indiquen los lineamientos en materia documental a nivel de organización.

Meza (2018), en su tesis “Gestión documental y satisfacción de usuarios de la Municipalidad Provincial de Huari, 2018”, concluyó que implementar una gestión documental tiene una relación directa con la satisfacción de los usuarios de la municipalidad

provincial de Huari en el 2018 lo que confirma que, sí se implementa una adecuada gestión documental en la institución, los solicitantes de información podrán tener sus requerimientos en el tiempo estipulado lo que ocasionaría un nivel de satisfacción adecuado para la organización.

Carrión & Fonda (2015), en su tesis “Análisis y diseño de un modelo de gestión documental para las PYMES en el Cantón Durán”, confirmaron que la implementación de un modelo de gestión documental benefició a la organización en actividades administrativas de documentación donde se evidenció mejoras en los tiempos de ubicación de documentos, la estética de almacenamiento y presentación de los documentos, organización del área designada permitiendo mejoras en la productividad.

Los objetivos del presente trabajo de suficiencia son los siguientes:

### **1.3.1. Objetivo General:**

Implementar un modelo de gestión documental en el área de archivo y trámite documentario en una institución financiera en el período 2019 - 2020 en Lima.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- a) Definir el modelo de gestión documental a implementar en función a la normatividad aplicable a la institución financiera.
- b) Reducir los costos de consumo de papel y costos de impresión en la gestión documental.
- c) Utilizar tecnologías de información que permitan gestionar documentos digitales con valor legal.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describirá las bases teorías referentes a la gestión documental con el fin de tener un entendimiento del ámbito de estudio del presente trabajo de suficiencia profesional. También se va a describir los conceptos de ingeniería utilizados que han sido apoyo para la implementación del modelo.

### 2.1. Antecedentes:

Para comprender temas relacionados a la investigación veremos estudios realizados con anterioridad sobre la implementación de un modelo de gestión documental.

Sierra & Neira (2009), Las autoras en su tesis “Diseño e implementación de un modelo de gestión documental para la serie historias laborales del área de talento humano para la empresa COLGRABAR” en donde describen que la implementación de un modelo de gestión documental no solo es bien visto y tiene importancia en las entidades públicas, sino también en las privadas en donde se puede corroborar que los modelos de gestión documental que se adapten a las necesidades de la organización reducen sus costos en actividades archivísticas.

Del Prado & Esteban (2016) en su artículo “Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones”, describen la importancia del uso de tecnologías para centralizar la información y esta se encuentre al alcance de todos. En la época globalizada que nos ha tocado vivir el uso de tecnologías de información es algo cotidiano y hacer uso de ellas para actividades de gestión documental permitirá a la organización a responder a los distintos requerimientos de información de una manera más oportuna y por consiguiente respaldar información que evidencias la ejecución de sus operaciones.

Perez (2017) en su tesis “Diseño de un Sistema de Gestión de Documentos en una empresa constructora” tuvo el propósito de evidenciar que la implementación de un sistema de gestión documental en una empresa mejora el rendimiento de su negocio, ya que el uso de tecnologías de la información permiten a los trabajadores gestionar los documentos de manera más ágil sin tener que desplazarse o movilizarle en búsqueda de documentos que se encuentran en otros ambientes físicos para dar las respuestas a solicitudes o requerimientos del negocio, en su tesis también se evidencio que la implementación de ese sistema ayudo mucho a la implementación del sistema de gestión de la calidad ya que con la ayuda del sistema se tienen procedimientos de trabajo documentados, custodiados y de fácil acceso.

Chillagana (2019) en su tesis “Diseño de un sistema de gestión documental para el departamento de archivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador” que fue descriptiva, cualitativa-cuantitativa, explicativa y documental, que se evidencia que la Facultad en mención no tomaba importancia a la documentación que generaba, lo cual ocasionaba que la documentación se deteriorará, se almacenará de manera no segura y que la búsqueda de los documentos demoraba hasta días para poder despacharla.

En la información recopilada nos indica que del total de personal encuestado el 52% tiene una demora de 5 minutos para poder digitalizar documentos. Con esto nos demuestra que una organización pierde tiempo en actividades que no generan valor a sus procesos y que la implementación de un Sistema de Gestión Documental como herramienta informática ayuda mucho a las organizaciones a ser más ágiles en sus procesos y actividades principales.

Intriago y Villavicencio (2019) en su artículo “El Sistema de Gestión Documental QUIPUX y el manejo de la documentación digital en las empresas públicas” que tuvo como finalidad evaluar la situación actual y como este sistema ayuda a la gestión documental de las

empresas públicas. En los análisis realizados se detalla que las empresas públicas ya están gestionando documentos con valor legal en varias de sus actividades que la implementación de un sistema era de gran ayuda en la ejecución de sus actividades porque dichos documentos eran respaldados en un sistema informático que le permitía consultar los documentos en cualquier momento, también se detalla que uno de los beneficios más grandes que se tuvo es del ahorro del tiempo.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **Modelo de Gestión Documental**

El modelo de gestión documental es un conjunto de conceptos y lineamientos que nos permiten gestionar, administrar y tratar documentos que una organización o empresa produce a consecuencia de la ejecución de sus actividades.

En 2017, la Secretaría de Gobierno Digital – Presidencia del Consejo de Ministros en coordinación con otras entidades de públicas, elaboraron un modelo de gestión documental para aplicar en las entidades públicas. Dicho modelo contempla el análisis de que documentos produce una organización en el desarrollo de sus actividades y que tratamiento debe recibir a lo largo de sus diferentes fases para contar con información fiable, útil y accesible.

Los principios descritos en el Modelo de Gestión Documental (MGD) son: (a) Liderazgo, (b) Transparencia y apertura de datos, (c) Integración, (d) Seguridad, (e) Ecoeficiencia, (f) Digitalización y (g) Mejora continua.

La aplicación del MGD busca tratar de manera uniforme los documentos, tanto los basados en papel como los que vienen en formato digital, independientemente del proceso

documental, del canal de entrada o de personas intervinientes, siguiendo los mismos criterios de seguridad, indexación, categorización, etc.

### **Reducción de Costos**

Crane (1996) en su tesis de maestría titulada “Cycle time & cost reduction in a low volumen manufacturing environment” que traducido al español es “Reducción de costes y tiempos de ciclos en un entorno de fabricación de bajo volumen” nos indica que la reducción de costos es un conjunto de procesos u optimizaciones que las organizaciones o empresas implementan para poder reducir sus costes y aumentar las ganancias. También nos indica que la implementación de estrategias o procesos para reducir costes puede variar en función a los productos o servicios que la empresa u organización brinda, algunas de las estrategias que se pueden utilizar para la reducción de costos pueden ser: (i) Análisis de costos, (ii) Consolidación de piezas de fabricación, (iii) Reemplazo de mano de obra por maquinarias o software que permitan automatizar procesos y la producción sea vuelva escalable, entre otros.

### **Tecnologías de la Información**

Vasconcelos (2015), en su libro titulado “Tecnologías de la Información” nos describe a las tecnologías de la información como herramientas computacionales que en estas épocas son de uso indispensables en todo ámbito de nuestra vida, ya sea laboral, personal o social. Estas herramientas computacionales nos sirven para poder almacenar, recuperar, transmitir, crear y manipular datos, que comúnmente se utilizan en el entorno empresarial o de negocios.

Las tecnologías de la información se implementan para satisfacer las necesidades de la organización o empresa que en función a los productos o servicios que brinda, usualmente su uso esta directamente enfocado a volver mas competitiva a la empresa u organización ya que

los tiempos de respuesta, toma de decisiones o entrega de productos o servicios son más rápidos.

### **Diagrama de flujo**

Torres (2020) en su artículo “Diagrama de Flujo”, la define como una representación gráfica de un proceso, en la cual trata de representar los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina y para ello se utiliza una serie de elementos visuales que te ayuden a dibujar cada paso que sigue un proceso.

Las características de un diagrama de flujo son las siguientes:

- a) Herramienta sencilla de usar con un mínimo de formación / capacitación para dibujarlos e interpretarlos
- b) Representan visualmente una forma esquemática de todos los pasos por los que atraviesa un proceso.
- c) Utiliza una simbología en cada uno de los pasos que sigue un proceso.
- d) Se puede utilizar para dibujar un proceso complejo o dividir éste en subprocesos y dibujar un diagrama de flujo por cada uno de ellos.
- e) Muestra el valor que se aporta en cada uno de los pasos para conseguir el objetivo final del proceso (cada paso del proceso aporta algo para conseguir el objetivo final).
- f) Conforman una de las herramientas para conseguir la mejora continua en las organizaciones al estudiar y plantearse el cómo se desarrollan los procesos en las organizaciones.

La simbología de un diagrama de flujo comúnmente aceptada es la ANSI (American Normalitation and Standarization Institute) la cual detalla la lista de símbolos y los más comunes son los que se muestran en la siguiente figura.

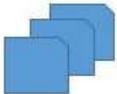
SIMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Operación:</b> Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	<b>Límites del Proceso:</b> Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	<b>Punto de Decisión:</b> Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	<b>Movimiento:</b> Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	<b>Conector:</b> Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro ( la letra indica el proceso de entrada)
	<b>Dirección del flujo:</b> Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	<b>Documento:</b> Documento/registro.
	<b>Listados:</b> Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	<b>Base de datos:</b> Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

Figura 2. Simbología en los Diagrama de Flujo

### Brainstorming o Lluvia de ideas

Kerzner (1979) en su libro “Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling” nos indica que la lluvia de ideas o brianstorming es una de las

técnicas más utilizadas con el fin de generar soluciones a problemas dentro de una organización, dentro de sus para un mejor trabajo se tiene lo siguiente:

- a) Suspende el juicio: Eliminar toda crítica, las ideas tienen que brotar y no se permite un comentario crítico.
- b) Pensar libremente: Los participantes deben pensar libremente sin ninguna limitante y tener en mente cual sería la solución ideal.
- c) Cantidad es importante: Es importante tener en cuenta que mientras se tengan más ideas, es más fácil escoger una de ellas.
- d) Efecto multiplicador: Es importante que muchas de las ideas puedan combinarse y buscar mejoras entre ellas mismas lo que ocasiona que el trabajo sea más productivo y se tengan ideas que puedan plasmarse a la realidad de la organización.

### **Indicadores de Gestión**

Beltrán (1998) en su libro “Los Indicadores de Gestión” define que los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, que agregan valor y no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Senn propone los siguientes atributos para la información:

- a) Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- b) Forma: Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida o

detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

- c) Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o analiza.
- d) Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- e) Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- f) Temporalidad: La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- g) Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- h) Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- i) Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesite.

### **Mapa de Procesos**

Pardos (2018) en su libro “Configuración y usos de un mapa de procesos” define a un mapa de procesos como una representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de los procesos. Muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existen entre ellos y por lo tanto hace visible la estructura de proceso de la

organización, el entramado metodológico que permite el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios.

Existen tipologías de procesos (por ejemplo: estratégicos, operativos y de soporte) y se pueden representar utilizando los niveles de despliegue (niveles de detalle) necesarios, en la siguiente figura se puede visualizar la representación genérica de un mapa de procesos convencional.

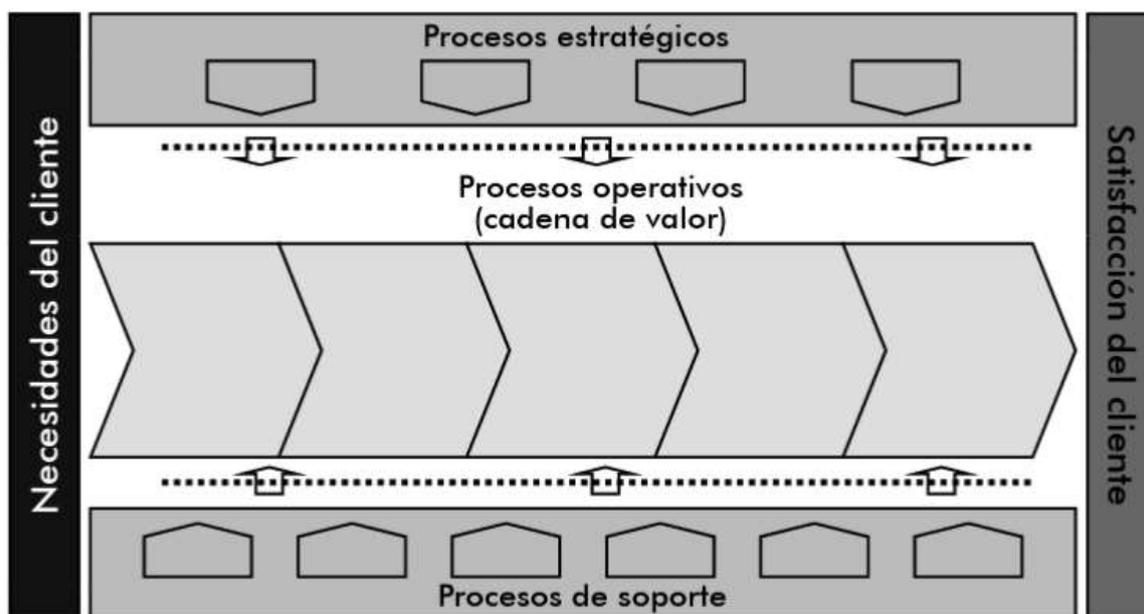


Figura 3. Representación genérica de un mapa de procesos convencional

### Mejora continua:

Rajadell (2019), en su libro “Creatividad: emprendimiento y mejora continua” nos define que la mejora continua, que en japones reciben el nombre de *kaizen*, es un estado mental en el que nunca se está satisfecho con la manera actual de trabajar. Significa siempre intentar mejorar el estatus operacional.

La base del proceso de mejora continua se centra en resolver problemas con medidas correctoras y así aumentar de forma permanente la eficiencia del sistema productivo.

Las características y ventajas de la mejora continua son:

- a) Es aplicable a todo tipo de empresa y cuenta con la implicación de operarios creyendo en el principio de que “la sabiduría de diez personas es mejor que el conocimiento de una”. En un entorno *kaizen* se promueve y valora el trabajo en equipo, la creatividad, la calidad y la productividad. Se promueve la participación de todos los niveles del organigrama, lo que requiere la asignación de recursos para la concienciación del personal mediante programas de formación.
- b) El *kaizen* Genera el pensamiento orientado al proceso, para obtener mejores resultados en algún indicador de rendimiento. Los indicadores facilitan el proceso de mejora continua, que queda expuesto gráficamente en tableros o paneles.
- c) La existencia de un líder responsable constituye un facilitador del proceso, por sus cualidades de transmitir actitudes e ideas positivas y saber escuchar.
- d) El punto de partida para la mejora es reconocer su necesidad: la complacencia es el enemigo.
- e) No puede haber mejora donde no hay estándares, y en un contexto *kaizen* solo existen los estándares para ser superados por otros mejores.
- f) En la siguiente figura se muestra el círculo de la mejora continua.

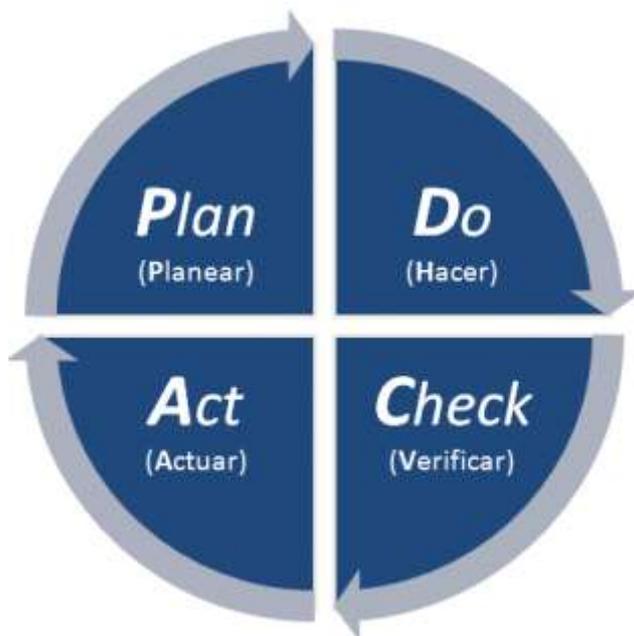


Figura 4. Circulo de Deming. (Deming, 1982)

### Gestión del Cambio

The Association of Change Management Professionals (2014) en su artículo “*Estándar para la gestión del cambio*” define la gestión del cambio como la “practica de aplicar un enfoque estructurado a la transición de una organización de un estado actual a un estado futuro.”

Los autores señalan que el cambio es como un proceso transicional con múltiples y variados eventos que apoyan el objetivo de mover a una organización y sus interesados de un estado actual a un estado futuro.

Cuando se está respondiendo al cambio existe una clásica caída en el desempeño, debida a la reacción normal del individuo frente al cambio. La disrupción puede ocurrir en varios momentos a través del proceso transicional antes de que se logre el estado futuro. En algunos casos, especialmente sin gestión del cambio, la adopción del cambio puede fallar y

los viejos comportamientos pueden retornar. Los interesados deben empezar a comportarse en forma diferente para que el cambio sea adoptado.

En la siguiente figura muestra un ejemplo sobre el efecto de la gestión del cambio en el proceso transicional.



Figura 5. El efecto de la gestión del Cambio en el Proceso Transicional

Para reducir los efectos disruptivos inherentes al cambio, y para incrementar la probabilidad de lograr el estado futuro, la gestión del cambio puede:

- Incrementar la preparación, flexibilidad y adaptabilidad de la organización.
- Incrementar el compromiso, moral, y preparación de los interesados para nuevos modos.
- Minimizar el tamaño de cualquier caída en el desempeño y la productividad durante el cambio.
- Acelerar y maximizar el desempeño durante y después del cambio.
- Incrementar en los interesados la utilización y el dominio de los nuevos modos.

- f) Incrementar la probabilidad de realización de beneficios.
- g) Optimizar la sostenibilidad de largo plazo una vez que el estado futuro se ha logrado.

### 2.3. Marco Conceptual

Instituto Nacional de Calidad (2015) define lo siguiente:

- Archivo: Conjunto de documentos conservados por cualquier técnica, en cualquier medio actualmente conocido o recientemente desarrollado.
- Documento: Cualquier medio que lleve en él información registrada y que puede ser tratado como una unidad.
- Documento electrónico: Unidades estructuradas de información registrada, publicada o no, susceptible de ser generada, clasificada, gestionada, transmitida, procesadas o conservadas por una persona o una organización de acuerdo a sus requisitos funcionales, utilizando sistemas informáticos.
- Sistema de gestión de documentos de archivo: Sistema de información que incorpora, gestiona y facilita el acceso a los documentos de archivo a lo largo del tiempo.

Archivo General de la Nación (2019) Define lo siguiente:

- Serie documental: Es el conjunto de documentos que poseen características comunes, el mismo tipo documental (informes, memorandos, libros de contabilidad, etc.) o el mismo asunto y que por consiguiente, son archivados, usados y pueden ser transferidos, conservados o eliminados como unidad.

- Soporte físico: Material donde se registra la información del documento archivístico, entre los cuales se encuentra el papel, medio electrónico, audiovisual, entre otros.

Registro Nacional de Identificación (s.f.) define lo siguiente:

- Autenticación: Proceso técnico por el cual se determina la identidad de una persona que firma digitalmente.
- Certificado Digital: Documento digital emitido por una entidad autorizada que vincula el par de claves con el suscriptor.
- Entidad de Certificación: Empresa que presta servicios de producción, emisión, gestión, cancelación u otros servicios inherentes a la certificación digital. Asimismo, puede asumir las funciones de registro o verificación.
- Firma digital: Tipo de firma electrónica que cumple con todas las funciones de la firma manuscrita. Cumple con el principio de equivalencia funcional.
- Firma electrónica: Conjunto de caracteres o símbolos que acompaña un documento electrónico y cumple con una o más funciones de la firma manuscrita.
- Identidad Digital: Es el reconocimiento de la identidad de una persona en un medio digital (como por ejemplo Internet) a través de mecanismos tecnológicos seguros y confiables, sin necesidad de que la persona se encuentre presente físicamente.
- Infraestructura Oficial de Firma Electrónica (IOFE): Sistema confiable, acreditado, regulado y supervisado por la Autoridad Administrativa Competente, que cuenta con instrumentos legales y técnicos que permiten generar firmas

digitales y proporcionar diversos niveles de seguridad en cuanto a integridad de documentos electrónicos y la identidad del autor.

- **Integridad:** Un documento electrónico íntegro es aquel que llega a su destino completo y sin alteraciones. Una Infraestructura de Clave Pública (PKI), preserva la integridad de los documentos permitiendo saber si han sido alterados en el trayecto entre el emisor y el receptor.
- **Interoperabilidad:** Consiste en que un certificado digital sea compatible con diversos sistemas de PKI, sistemas operativos de las computadoras, dispositivos de almacenamiento, navegadores Web, etc. Para lograr interoperabilidad entre los diferentes fabricantes se toman en cuenta los estándares internacionales.
- **No repudio:** Imposibilidad de una persona de rechazar sus actos cuando ha plasmado su voluntad en un documento y lo ha firmado de forma manuscrita o digitalmente con un certificado emitido por una Entidad de Certificación debidamente acreditada.

#### **2.4. Limitaciones**

Las limitaciones que han surgido se clasifican en tipos:

- a. **Limitaciones de carácter económico:** Debido a la falta de presupuesto y priorizaciones de recursos, el dinero destinado para la implementación de este proyecto fue absorbido por gastos de urgencia para atender proyectos de mayor importancia, lo que involucraba que las actividades planificadas en un principio cambien y se aplacen.

- b. Limitaciones de carácter coyuntural: Debido a los grandes cambios organizacionales y de cultura los colaboradores estaban en una transición en la cual los cambios disruptivos tendían a ser rechazados.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1. Ingreso a la institución financiera

Las actividades profesionales en esta investigación se iniciaron en mayo de 2018 en el departamento de procesos, que en dicho período pertenecía a la Gerencia de Gestión Humana y Administración. En lo que respecta al Departamento de Procesos dentro de sus funciones tiene la de “Promover y liderar proyectos de mejora de procesos en búsqueda de eficiencias, simplificación y control de riesgos”, durante el 2019 la alta dirección priorizó distintos proyectos que van alineados a las disposiciones dadas por el gobierno y una de ellas es que la institución implemente mejoras en la gestión de archivos de la organización.

A lo largo del año 2018, se estuvo evaluando distintos Modelos de Gestión Documental que han implementado organismos autónomos en el país, estas instituciones nos brindaban consideraciones y lineamientos en materia de gestión documental pero acotado a su realidad, muchas de ellas tenían procesos muy distintos a la de la institución financiera, ya que sus modelos de negocio eran distintos.

En el año 2017, como parte del plan de modernización del estado, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través de su Secretaria de Gobierno Digital (SEGDI) aprobó con Resolución N°001-2017-PCM/SEGDI el Modelo de Gestión Documental (MGD), la publicación indicaba que era obligatorio la implementación del MGD para las entidades de administración pública. La fecha final de implementación del MGD inicialmente era hasta el 31 de diciembre del 2018. Sin embargo, hubo modificatorias que aplazaban la fecha de implementación y la última modificatoria que fue decreto de urgencia N° 006-2020 el plazo fue extendido hasta el 31 de diciembre de 2021.

### **3.2. Equipo del proyecto, funciones y responsabilidades**

La Gerencia General a fin de cumplir con el requerimiento normativo y tal como se describe en la resolución N° 001-2017-PCM/SEGDI, designa a un responsable Directivo y un responsable Operativo los cuales fueron el Gerente de Gestión Humana y Administración y el Ejecutivo de Servicios Generales respectivamente. La decisión por la cual se designó a estos puestos es porque la gestión y lineamientos en materia de gestión documental son dadas por el área de Archivo y Trámite Documentario que pertenece al Departamento de Servicios Generales.

Luego de la designación se procedió a conformar el equipo que iba a atender este proyecto el cual se denominó “Implementación del Modelo de Gestión Documental”. La conformación del equipo del proyecto y sus responsabilidades es la siguiente:

Tabla 1

Equipo del proyecto y responsabilidades

Nombre del Departamento	Responsabilidad
Departamento de Servicios Generales – Área de Archivo y Trámite Documentario	<p>Corroborar aspectos técnicos en materia de gestión documental aplicable a la institución financiera.</p> <p>Personal participante: Ejecutivo de Servicios Generales y Asistente de Archivo</p>
Departamento de Tecnologías de Información	<p>Brindar soluciones informáticas y de infraestructura tecnológica a los requerimientos de los usuarios</p> <p>Personal participante: Subgerente de Tecnologías de Información y Analista de Soluciones TI</p>
Departamento de Procesos	<p>Diseñar, actualizar o mejorar procesos que estén involucrados a la gestión documental de la institución y definir el plan de trabajo para la implementación de dicho modelo.</p> <p>Personal Participante: Subgerente de Procesos y Asistente de Procesos</p>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se describe las funciones de cada uno de los departamentos, el departamento de Procesos al cual pertenezco tiene como función principal dentro del proyecto la de Diseñar, actualizar o mejorar procesos que estén involucrados a la gestión

documental de la institución y definir el plan de trabajo para la implementación de dicho modelo.

### 3.3. Desarrollo del proyecto laboral

Las actividades que realice como Asistente de Procesos y previo a la elaboración del plan de trabajo es analizar detalladamente el MGD dado por la SEGDI, y como su implementación va a afectar los procesos de la institución financiera. Uno de los primeros análisis que se realizó fue verificar cuáles son los componentes y procesos que detalla el MGD, los cuales se pueden visualizar en la siguiente figura.



Figura 6. Componentes y Procesos del MGD. Fuente: Grupo de Trabajo MGD elaborado por la SEGDI 2017

La primera actividad que se realizó fue de analizar la situación actual de la gestión documental en la institución financiera y para ello se utilizó el Anexo 1: Formato para la evaluación de la situación actual de la gestión documental, el cual arrojó lo siguiente:

- 1) De las 28 preguntas que incluía el formato de evaluación, 13 de ellas se respondieron de manera afirmativa, es de decir que, si cumplíamos con lo solicitado, 14 de ellas se respondieron de manera negativa ya que no cumplíamos con lo preguntado en el cuestionario, y 1 de ellas no aplicaba a la entidad.
- 2) Se concluye que:
  - La institución financiera no cuenta con políticas o lineamientos relacionados a la gestión documental y archivo
  - Los procedimientos documentados relacionados a archivo y gestión de documentos deben de ser revisados y optimizados con el fin de cumplir con el MGD.
  - La herramienta informática actual es muy básica y no permite soportar adecuadamente la gestión documental ni la interconexión con otras entidades.
  - No se cuenta con evaluaciones de desempeño periódicas ni objetivos en materia de gestión documental
  - Se han identificado recientemente los riesgos en materia de gestión documental y necesitan atenderse.

Una vez identificados los puntos pendientes a implementar se procedió a elaborar el plan de trabajo para la implementación del MGD el cual se detalla a continuación:

**Tabla 2**
**Plan de trabajo para la implementación del MGD**

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Designación de responsables del Proyecto	15/01/19	01/02/19	Gerencia General
<b>2</b>	Análisis de la situación actual de la gestión documental en la Institución Financiera (desarrollo del anexo 1)	01/02/19	15/02/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos
<b>3</b>	Análisis de dispositivos legales y normativos (internos o externos) que se deben cumplir respecto a la gestión documental	01/02/19	15/02/19	Dpto. de Servicios Generales / Subgerencia de Cumplimiento / Dpto. de Procesos
<b>4</b>	Análisis de riesgos asociados a la gestión documental	01/02/19	15/02/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Control Global de Riesgos / Dpto. de Procesos
<b>5</b>	Planificación del proyecto de implementación del MGD	01/02/19	15/02/19	Equipo de Proyecto
<b>5.1</b>	Definición del Alcance del Proyecto	15/02/19	28/02/19	Equipo de Proyecto
<b>5.2</b>	Elaboración de cronograma de actividades	15/02/19	28/02/19	Equipo de Proyecto
<b>5.3</b>	Envío de información a regulador	28/02/19	28/02/19	Dpto. de Servicios Generales / Gerente de Gestión Humana y Administración

Nº	Actividad	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
6	Análisis de Costos - Rentabilidad del Proyecto (en elaboración para considerarlo en el presupuesto)	01/03/19	15/03/19	Equipo de Proyecto
7	Revisión y adecuación del plan de proyecto del MGD	15/03/19	22/03/19	Equipo de Proyecto
8	Inicio de actividades del equipo de trabajo para la gestión del cambio	22/03/19	01/04/19	Equipo de Proyecto
9	Revisión y actualización de los procesos-procedimientos y/o lineamientos para la recepción, emisión, archivo y despacho de documentos, conforme al MGD y a la normativa aplicable	01/04/19	03/05/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos
10	Definición y aprobación de los objetivos e indicadores de la gestión documental	03/05/19	15/05/19	Gerente de Gestión Humana y Administración / Dpto. de Servicios Generales
11	Elaboración y aprobación de la Política de Gestión Documental	03/05/19	30/07/19	Dpto. de Procesos / Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Control Global de Riesgos
12	Realización de la difusión y talleres de sensibilización de gestión del cambio en materia de gestión documental	15/05/19	08/11/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Responsable</b>
<b>13</b>	Definición de especificaciones técnicas de la estructura de metadatos y del Sistema de Gestión Documental (SGD)	15/05/19	16/06/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI
<b>14</b>	Validaciones funcionales de aplicación e infraestructura	15/05/19	28/06/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI
<b>15</b>	Adquisición de Sistema de Gestión Documental	28/06/19	30/07/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de TI
<b>16</b>	Pruebas de validaciones con usuarios	01/08/19	08/11/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI
<b>17</b>	Implementación de certificados digitales	01/10/19	04/10/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de TI
<b>18</b>	Desarrollo de capacitaciones en gestión documental, firmas digitales, interoperabilidad, etc.	01/08/19	08/11/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI
<b>19</b>	Puesta en producción del Sistema de Gestión Documental y validaciones finales	08/11/19	30/11/19	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI
<b>20</b>	Inicio del Modelo de Gestión Documental	01/01/20	--	Dpto. de Servicios Generales / Dpto. de Procesos / Dpto. de TI

Fuente: Equipo del proyecto

Como se puede verificar en el plan de trabajo descrito en la tabla 2, se tienen las actividades por fecha y se asigna un responsable para cada una de ellas.

Una vez aprobado el proyecto y como lo indica la actividad N° 3 el Dpto. de Servicios Generales, Subgerencia de Cumplimiento y Departamento de Procesos revisamos los dispositivos legales para poder verificar la normativa aplicable a la institución financiera, esto con el fin de verificar las variables o riesgos asociados a la gestión documental.

Los dispositivos legales y normativos son los siguientes:

Tabla 3

Análisis de dispositivos legales y normativos relacionados a la gestión documental

<b>Análisis de los Dispositivos legales y normativos relacionados a la gestión documental</b>			
<b>I. Grado de cumplimiento normativo</b>			
Norma	Grado de cumplimiento	Sustento / Evidencia	Limitaciones o restricciones para su cumplimiento
1. Normativa sobre Seguridad de la Información	Medio	Directiva de Seguridad de la Información emitida por la institución financiera	<b>Limitaciones:</b> El sistema actual de trámite documental que utiliza la institución financiera no tiene todo el alcance estipulado en el MGD a implementar
2. (i) Circular N° G - 140-2009-SBS, (ii) Resolución Ministerial N° 246-2007-PCM, que aprueba la norma técnica "NTP-ISO/IEC 1799:2007 y (iii) Norma ISO/IEC 27.2.2013	Medio	Directiva de Seguridad de la Información emitida por la institución financiera	<b>Restricción:</b> Falta de acceso a documentación pasada, a efectos de obtener un debido seguimiento de documentos actuales y contar con información precisa
3. Ley de Transparencia y Acceso a la	Medio	Directiva de Seguridad de la Información emitida por la institución financiera	<b>Limitaciones:</b> Se cuentan con documentos y procedimientos que atienden lo requerido por la

## Análisis de los Dispositivos legales y normativos relacionados a la gestión documental

### I. Grado de cumplimiento normativo

Norma	Grado de cumplimiento	Sustento / Evidencia	Limitaciones o restricciones para su cumplimiento
Información Pública, Ley 37806			Ley 37806, sin embargo no contempla todo lo descrito en el MGD
		Directiva de Seguridad de la Información emitida por la institución financiera	
4. Ley de Protección de Datos Personales, Ley 29733 y su Reglamento	Medio	Procedimientos con codificación 11.7.3.6, 11.7.3.8, 11.7.3.9 y 11.7.3.10 que describen las tareas para el cumplimiento de dicha ley en la institución financiera (Anexo 2)	<b>Limitaciones:</b> La directiva y los procedimientos descritos no contemplan todo el alcance relacionado al MGD.
5. Ley N° 27269 - Ley de Firmar y Certificados digitales modificado por la Ley 27310. Su reglamento decreto Supremo N° 052-2008-PCM modificado por el Decreto Supremo N° 070-2011-PCM	Bajo	Solo se cuenta con mecanismos de seguridad para algunos puestos de la organización, ya que por normativa regulatoria y envío de información a través de medios electrónicos es obligatorio el uso de un certificado digital para poder firmar digitalmente	<b>Limitaciones:</b> No se tienen limitaciones ni restricciones, hay que ampliar el alcance a todos los puestos de la institución financiera que lo requiera

### II. Conclusiones

Se tiene un grado medio sobre el cumplimiento de los dispositivos legales y normativos relacionados a la gestión documental.

### III. Recomendaciones

---

**Análisis de los Dispositivos legales y normativos relacionados a la gestión documental**

**I. Grado de cumplimiento normativo**

---

Norma	Grado de cumplimiento	Sustento / Evidencia	Limitaciones o restricciones para su cumplimiento
Implementar el MGD, generar mecanismos y documentos que sustente el cumplimiento de los dispositivos legales y normativos.			

---

Fuente: Equipo del proyecto

Una vez elaborado el análisis de las normas se procede a verificar los riesgos asociados al proyecto, para ello se utilizó el formato (Anexo 3: Formato para la clasificación del riesgo) para evaluar riesgos en gestión documental dado por la SEGDI lo cual nos arroja la clasificación del riesgo, la estrategia a utilizar y el plan de acción.

Tabla 4

Resultados de la clasificación de riesgos

N	Riesgo	Categoría (1)	Probabilidad (2)	Impacto (3)	Calificación (4)	Estrategia (5)	Plan de Acción (6)
1	Que exista documentación (facturas u otros documentos) sin respuesta, debido a falta de seguimiento de la documentación, que generen pérdidas o sanciones económicas.	Recursos Humanos	Alto	Bajo	Medio	Mitigar	- La Asistente de Gerencia, revisará periódicamente en el STD (Sistema de Trámite Documentario) que la documentación haya tenido respuesta. - Implementar alertas según tiempos de respuesta establecidos por la gerencia.
2	Que existan archivos deteriorados, debido a un mal almacenamiento de archivos, que genere pérdidas y sanciones económicas.	Recursos Humanos	Bajo	Medio	Bajo	Transferir	En proceso de evaluación la contratación de un proveedor para el resguardo de información (archivo).
3	Que la documentación llegue a personas no autorizadas debido a falta de datos en la documentación que genere pérdida de la confidencialidad.	Recursos Humanos	Alto	Medio	Alto	Mitigar	- Realizar averiguaciones con las gerencias a fin de identificar el destinatario. - Estandarizar la clasificación de la documentación al momento de ingresar

N	Riesgo	Categoría (1)	Probabilidad (2)	Impacto (3)	Calificación (4)	Estrategia (5)	Plan de Acción (6)
4	Que se pierda un documento debido a la falta de capacitación del personal que genere la no disponibilidad de la información.	Recursos Humanos	Bajo	Medio	Bajo	Mitigar	Capacitación permanente al asistente de gerencia de acuerdo a la criticidad de la información.
5	Que exista documentación archivada con criterios no uniformes entre gerencias que genere pérdida de disponibilidad, integridad, confidencialidad.	Procesos	Alto	Medio	Alto	Mitigar	Elaborar y difundir una Política y procedimientos de Gestión Documentaria
6	Que no se den respuesta a las solicitudes de información y generen pérdidas económicas y de reputación a la institución financiera	Procesos /	Alto	Alto	Alto	Mitigar	Elaborar procedimientos relacionados a la gestión documentaria que permitan hacer seguimiento a la atención de solicitudes

Fuente: Elaboración equipo del Proyecto

Elaborado el análisis de dispositivos legales y normativos a la gestión documental de la tabla 3 y los resultados de los análisis de la clasificación de riesgo de la tabla 4, se procede a revisar los procesos en materia de gestión documental y también del mapa de procesos de la organización. En la siguiente figura se muestra el mapa de procesos de la institución con fecha de mayo del 2019.

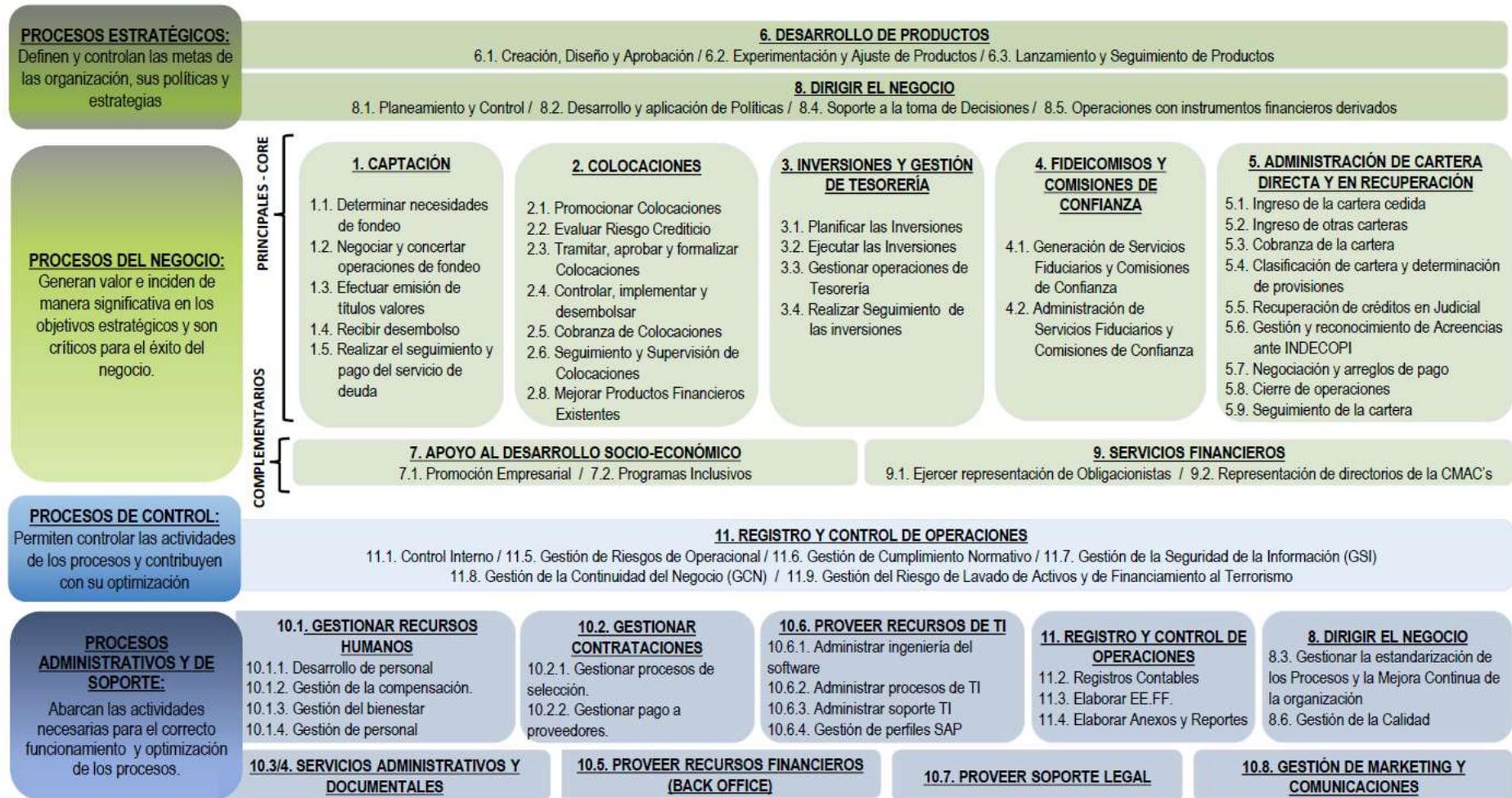


Figura 7. Mapa de procesos de la institución financiera con fecha de mayo 2019. Fuente: Institución Financiera.

Como se puede apreciar, el mapa de procesos de la institución financiera tiene cuatro tipos de procesos los cuales son:

- **Procesos estratégicos:** En este tipo de procesos la institución ha incluido los procesos relacionados al desarrollo de nuevos productos y de dirigir el negocio, en los cuales se detallan subprocesos como el planeamiento y control de la organización, desarrollo y aplicación de políticas transversales, soporte a la toma de decisiones y operaciones con instrumentos financieros derivados.
- **Procesos del Negocio o core:** En este tipo de procesos la organización detalla los procesos que responden a la pregunta ¿Qué hace la institución financiera?, la institución financiera se dedica a realizar la captación de recursos financieros, colocar créditos a determinados sectores económicos y productivos, atender productos de fideicomisos y comisiones de confianza, y administrar cartera directa y en recuperación.
- **Procesos de Control:** La organización define procesos de control como aquellos procesos que responden a las actividades de cumplimiento normativo, riesgo operacional, control interno, gestión de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y gestión de la continuidad del negocio.
- **Procesos Administrativos y de Soporte:** En este tipo de proceso se detallan como bien lo dice su tipo, de soporte al core o negocio de la organización. Solo por mencionar algunos procesos tenemos el de gestionar recursos humanos, gestionar contrataciones, proveer recursos de TI, registro y control de operaciones, soporte legal y uno que es materia de este trabajo de suficiencia profesional es el de servicios administrativos y documentales.

El siguiente paso que se realizó para poder levantar información es mapear los procesos relacionados a la gestión documental en la entidad, no se tomó de referencia los procedimientos que estaban documentados debido a que la última fecha de actualización fue en febrero del 2015 y adicionalmente los dueños del proceso, que son el Ejecutivo de Servicios Generales y el Asistente de Archivo, nos comentaron que esos procedimientos no reflejan las actividades que se estaban realizando en la actualidad.

La metodología para el diseño de los flujogramas fue de entrevista a los dueños del proceso y a los puestos que participan en ellos.

En los siguientes flujogramas se pueden visualizar los flujogramas levantados en su momento (as-is):

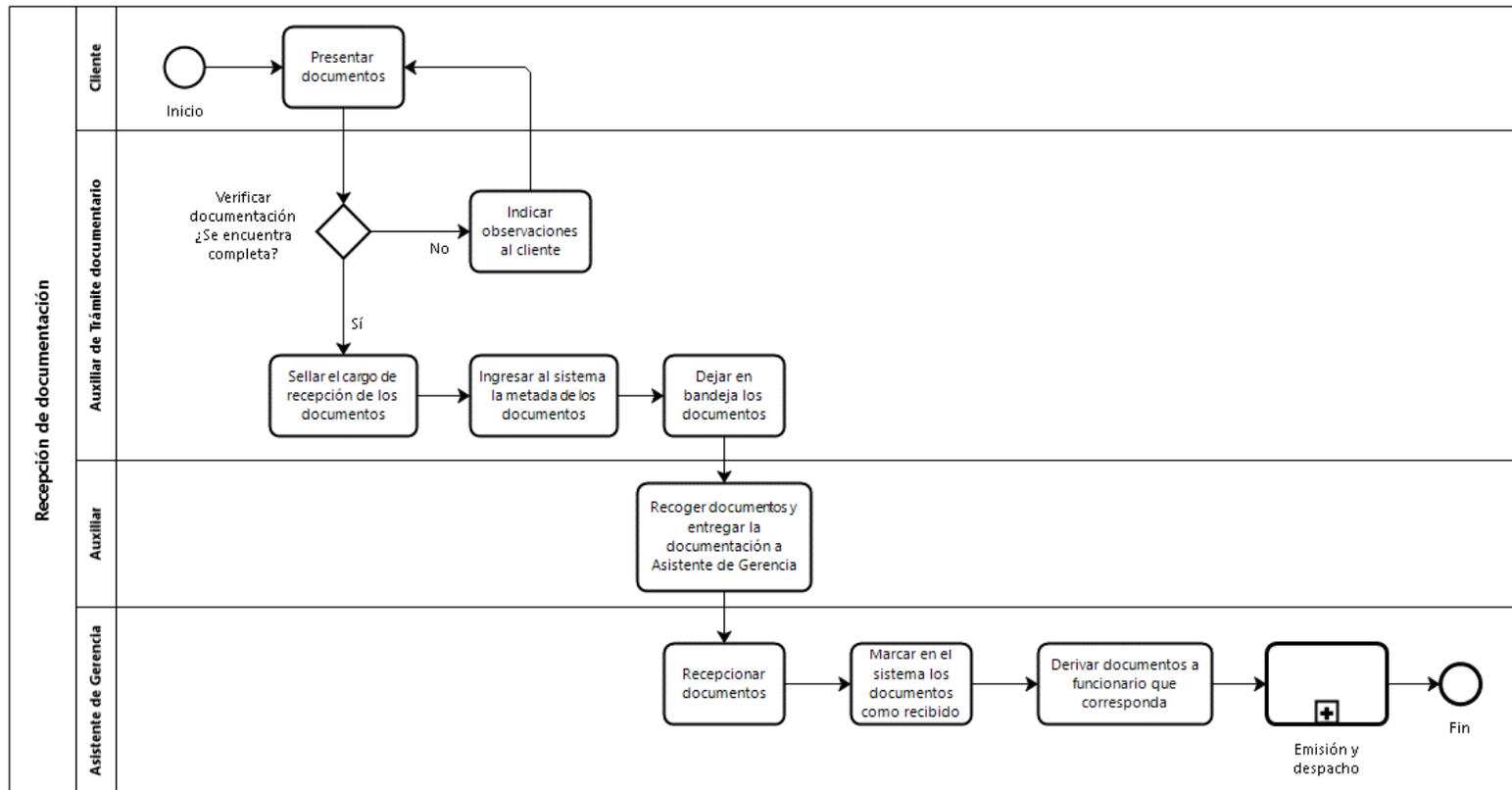


Figura 8. Flujograma de recepción de documentos anterior. Fuente: Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

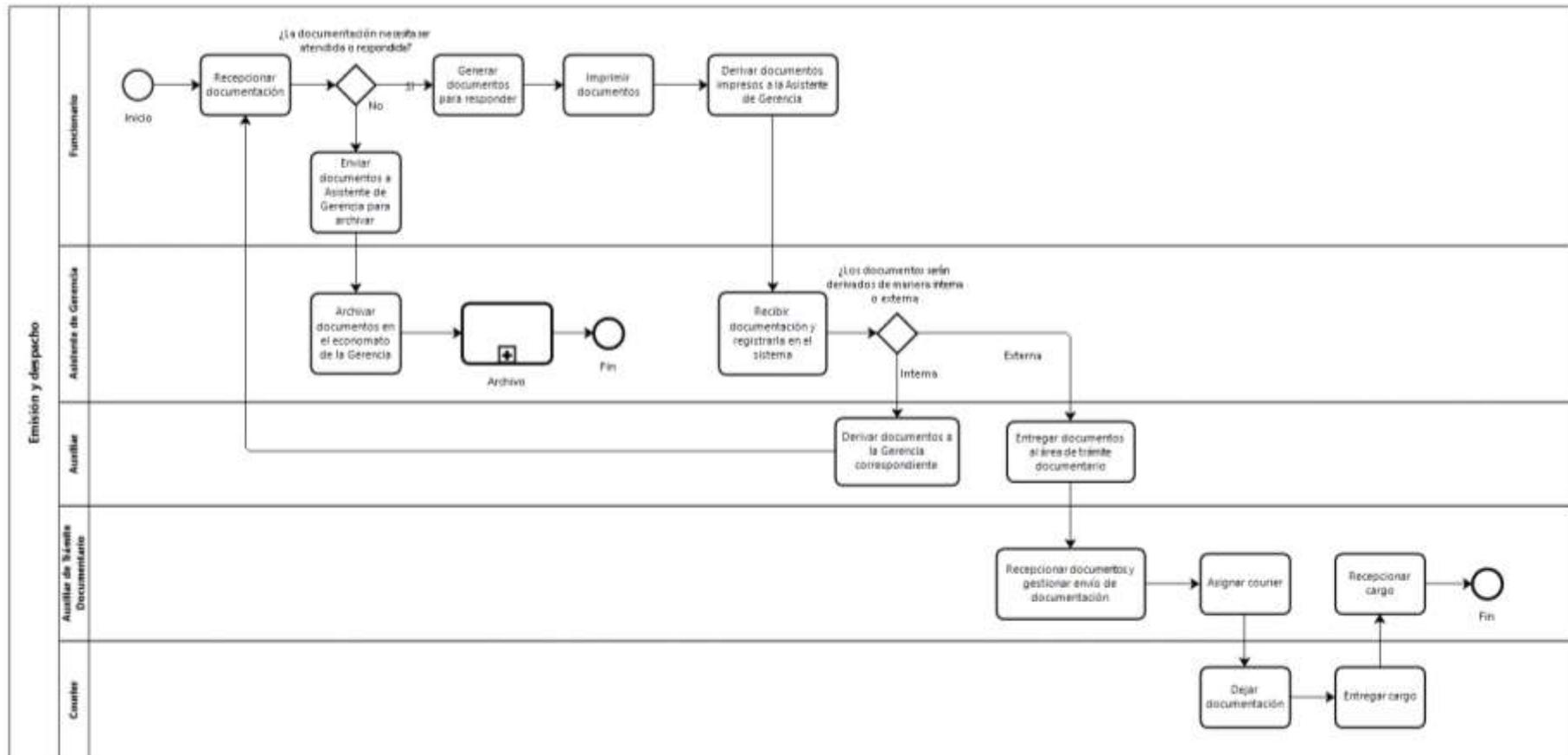


Figura 9. Flujograma de emisión y despacho anterior. Fuente: Elaboración propia

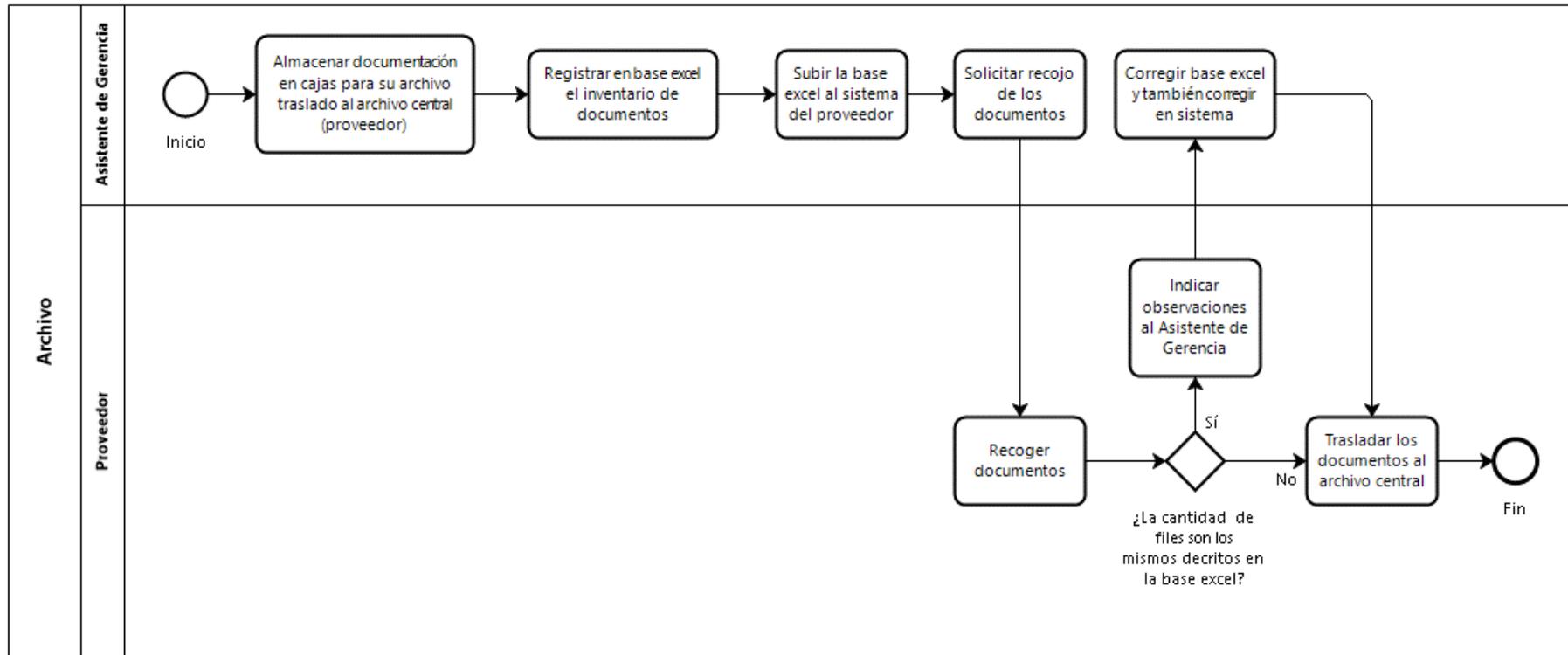


Figura 10. Flujograma de archivo anterior. Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en los flujogramas no existe ningún medio de control para verificar si los documentos han sido archivados de manera adecuada, adicionalmente se corrobora que la Asistente de Gerencia es la centralizadora de toda la información documental de la Gerencia y solo registra en el sistema informático los documentos que salen y entran, no existe un registro de documentos entre departamentos de la misma gerencia, lo que ocasiona que no se tenga trazabilidad de los documentos anterior mencionados.

Como parte de las funciones que tengo como representante del Departamento de Procesos utilice la técnica de lluvia de ideas o brainstorming, la cual nos proporcionó ideas de cómo debería ser la gestión documental en la organización.

En la reunión de lluvia de ideas participaron los siguientes puestos: (a) Asistente de Gerencia de Operaciones, (b) Asistente de Gerencia de Finanzas, (c) Auxiliar de Trámite Documentario, (d) Asistente de Archivo, (e) Ejecutivo de Servicios Generales, (f) Analista de Asesoría Jurídica Financiera y Regulación y (g) Subgerente de Cumplimiento.

El motivo de elegir a estos puestos es porque aparte de participar en el proceso de gestión documental, son las gerencias que generan mayor cantidad y tipología de documentos.

El resultado de la reunión arrojó las siguientes ideas:

1. Toda la documentación que entra y sale de la organización se encuentre digitalizada.
2. Sacar reportes de que Gerencia consume más papel y en función a ello verificar si el consumo corresponde a actividades propias de la gerencia.
3. Incluir un sistema de firmas digitales.
4. Que se pueda ver la trazabilidad de todos los documentos.

5. Que el archivamiento de los documentos se digitalice o se utilice las microformas para eliminar los documentos en soporte papel.
6. Que nuestro fedatario institucional se capacite y se vuelva fedatario informático.
7. Que la búsqueda de los documentos generados se haga a través de un sistema o plataforma informática.

Muchas de las ideas que se recogieron en la reunión calzaban con lo indicado por la norma decretada por la SEGDI, y se comenzó a buscar soluciones informáticas que pudieran atender los requerimientos de los trabajadores y cumplir con lo indicado por la norma.

El presupuesto asignado para la adquisición del software había sido reasignado a otras actividades por lo cual se tuvo que realizar convenios de gestión con instituciones estatales que pudieran brindarnos software en materia de gestión documental. Se contó con un software que cumplía con la mayoría de los requisitos para el cumplimiento de la norma y los requerimientos de los usuarios.

A nivel funcional la arquitectura general del software a evaluar fue la siguiente:

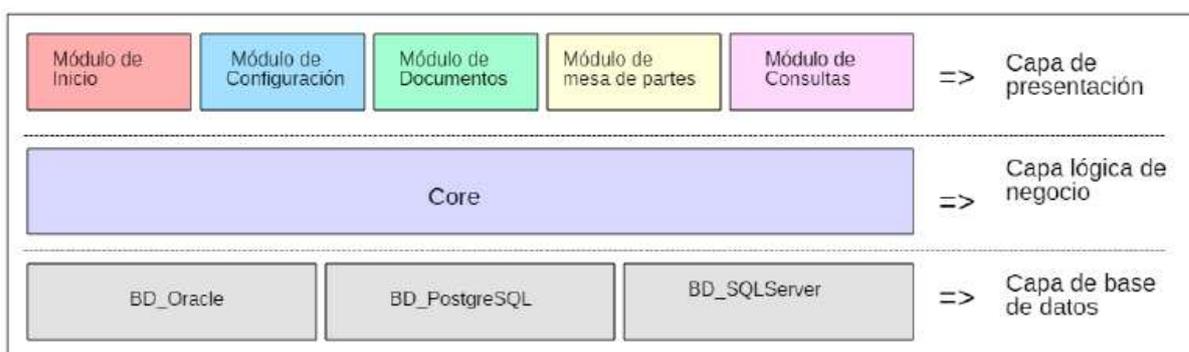


Figura 11. Distribución de módulos del software

Las especificaciones descritas a nivel de infraestructura tecnológica de la organización fueron validadas por el Analista de Soluciones TI como representante del Departamento de TI, y nos confirmó la viabilidad de implementar dicho sistema.

El sistema contiene a nivel de aplicación los siguientes componentes:

1. SGD: Sistema de Gestión Documental, software de desarrollo web en donde el usuario podrá gestionar la recepción, emisión, despacho y archivo de los documentos.
2. Verificador de documentos: Enlace web en donde la contraparte (receptor del documento emitido) puede verificar el documento electrónico con valor legal.
3. Software de Firma Digital: Componente que se interconecta con el SGD para poder firmar los documentos mediante el uso de los certificados digitales.

Cabe precisar que la obtención de certificados digitales de persona jurídica (entendiéndose como trabajador de la institución financiera), fueron obtenidos mediante contrato ante un proveedor de servicios certificado que en este caso fue RENIEC, el modelo del contrato para la obtención de los certificados digitales está en el anexo 4.

A fin tener la aceptación de los usuarios con respecto a la implementación de un nuevo sistema se hicieron dos actividades de manera paralela:

1. Buscar la aceptación de los colaboradores para la implementación del nuevo software de gestión documental
2. Comenzar a hacer las actividades de sensibilización y gestión del cambio en materia de gestión documental

Con relación a las actividades de aceptación del nuevo software se hizo un plan de reuniones para hacer pruebas del sistema con los líderes y usuarios de toda la organización.

Están reuniones fueron agendadas según la disponibilidad de los usuarios entre los meses de mayo a julio del 2019, el formato para realizar las pruebas asistidas y aceptación del usuario se encuentra en el Anexo 5: Formato para la realización de pruebas asistidas al usuario.

Dentro de las pruebas asistidas con los usuarios se contemplaron los siguientes casos de uso:

Tabla 5

Descripción de casos de uso para las pruebas asistidas

Nº	Descripción de caso de uso
1	Emisión de documentos
2	Recepción de documentos
3	Archivo de documentos
4	Atención de documentos
5	Derivación de documentos
6	Firma de documentos
7	Visto bueno de documentos

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se detalla que tipos de documento entran al nuevo Sistema de Gestión Documental y cuáles no.

Tabla 6

Universo de documentos

Documentos que no ingresan	Documentos que ingresan
Resolución de Gerencia General	Informes
Constancia de Saldos	Carta
Constancia de no adeudos	Exposición de motivos
Cronogramas de pago	Memorando
Actas	Carta orden
Contratos	

Fuente elaboración propia

Dentro de las pruebas asistidas al usuario se indicaba el nuevo proceso para la gestión documental el cual tenía los siguientes componentes:

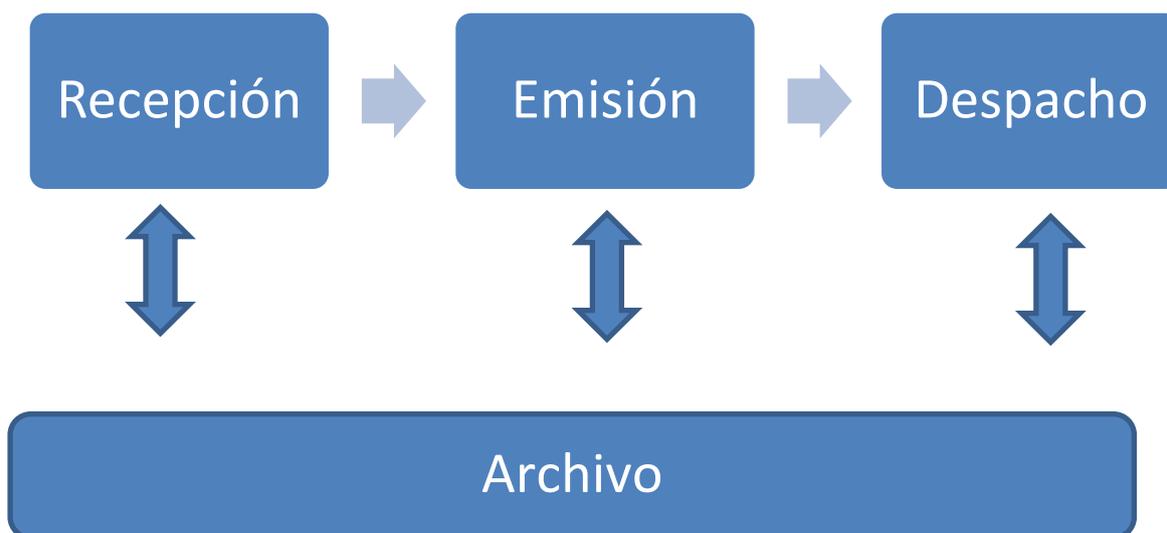


Figura 12. Componentes del nuevo proceso de gestión documental. Fuente: SEGDI

El nuevo proceso de trabajo (to-be) se está plasmando en los siguientes flujogramas:

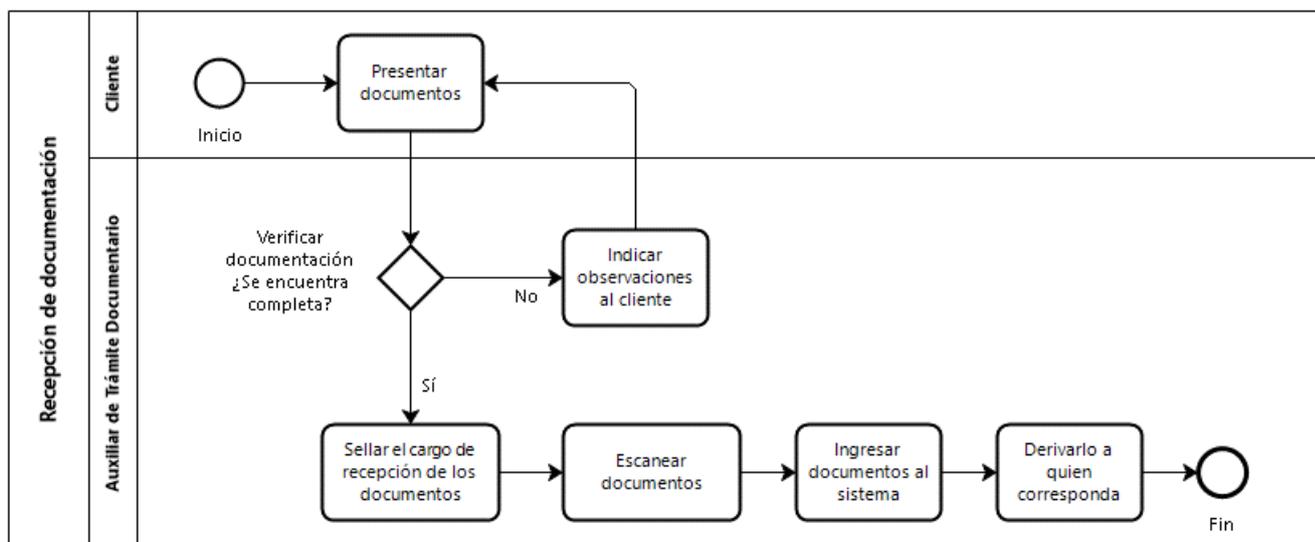


Figura 13. Flujograma de recepción de documentos actual. Fuente elaboración propia

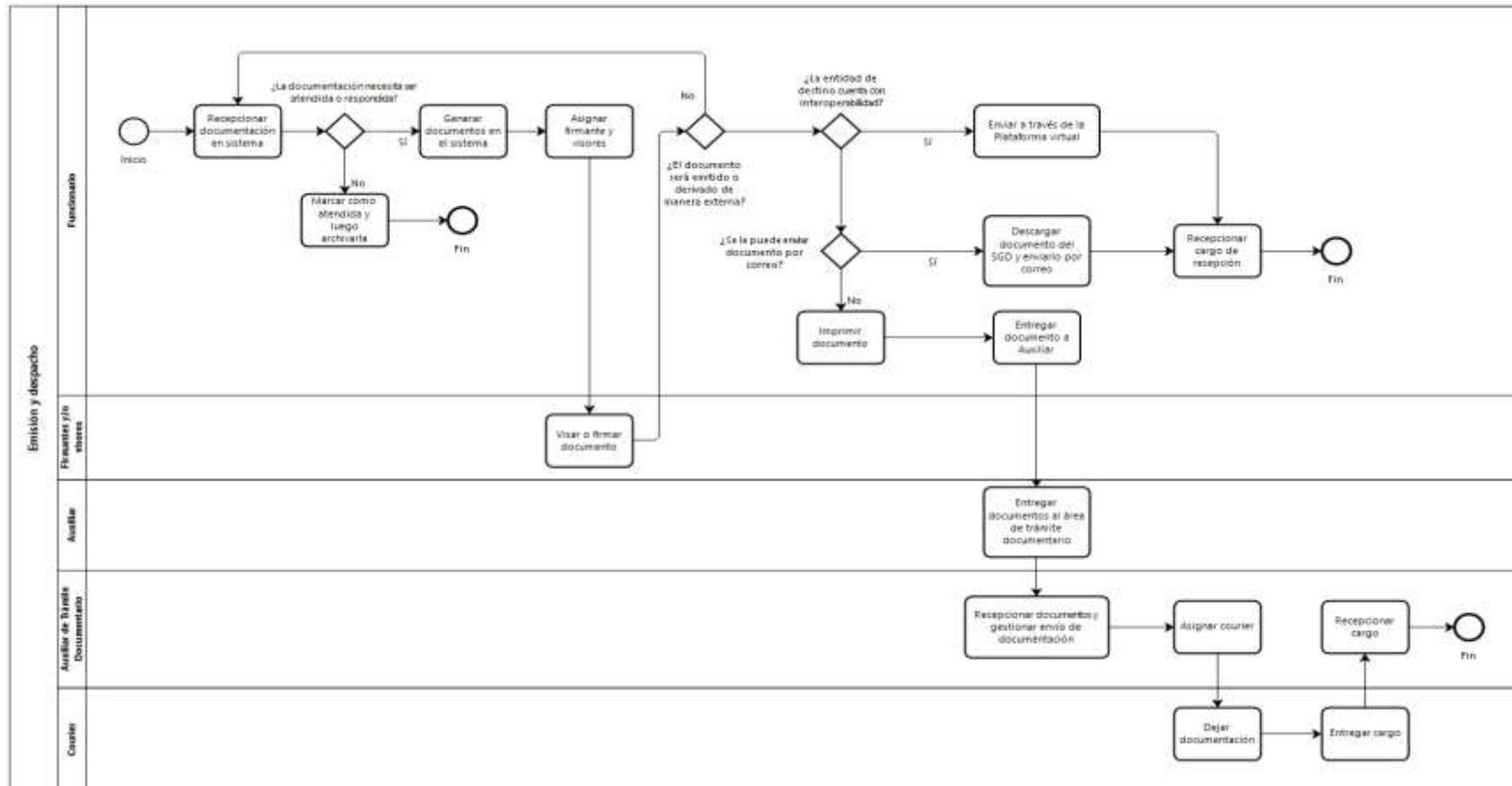


Figura 14. Flujoograma de emisión y despacho de documentos actual. Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
 EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
 UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
 EN LIMA

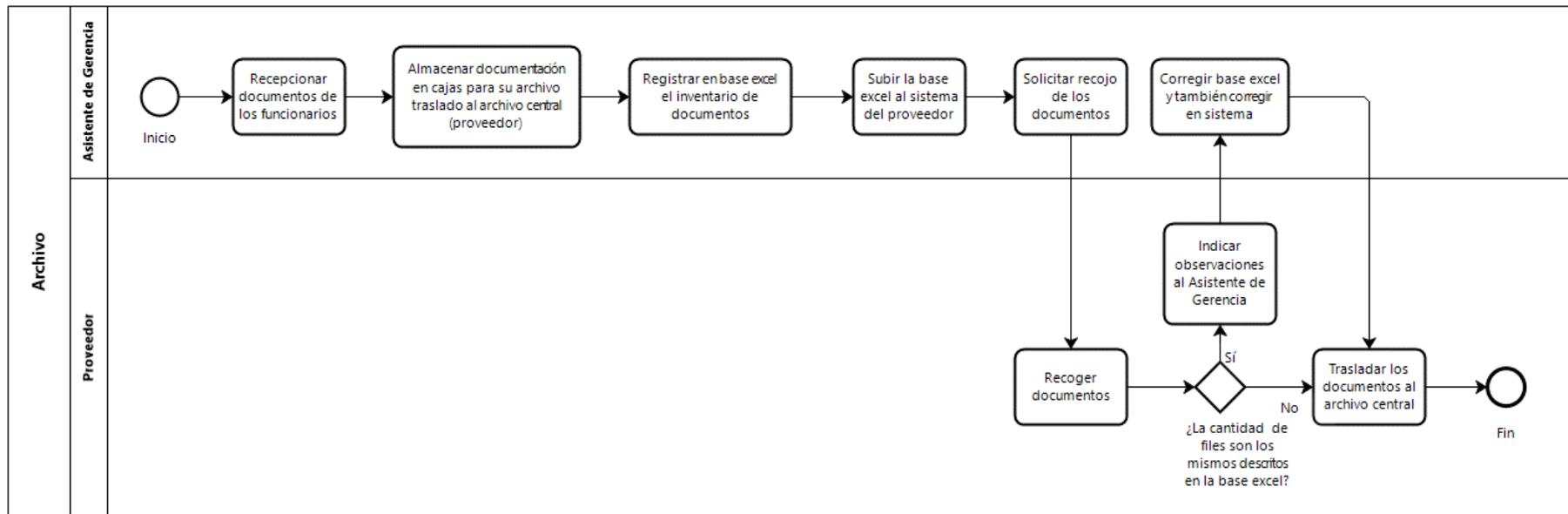


Figura 15. Flujoograma de archivo actual. Fuente: Elaboración propia

Como se puede verificar en el flujograma de recepción de documentos, todos los documentos que ingresan a la institución financiera son escaneados (incluyendo sus anexos), ya que el Sistema de Gestión Documental permite realizar cargas de archivos de hasta 2 GB.

En la etapa de emisión de documentos, cada vez que el funcionario elabora un documento y este es firmado digitalmente, este se guarda en la base de datos del aplicativo. Los funcionarios pueden buscar los documentos en la plataforma por los siguientes criterios: (a) Rango de Fechas, (b) Asunto, (c) Estado del documento: Emitido, recibido, atendido, archivado o anulado, (d) Destinatario, (e) Tipo de documento y (f) Numero de documento.

Debido a que todos los documentos que se generen en el sistema son firmados digitalmente con los certificados digitales proveídos por RENIEC, estos tienen el mismo valor legal que una firma manuscrita ante cualquier instancia judicial o administrativa. Asimismo, este nuevo esquema de trabajo se tiene que soportar por políticas y reglamentos en materia de gestión documental en donde se evidencie el compromiso de la alta dirección para asumir este cambio, para ello elaboré el anexo 6: Política de Gestión Documental y anexo 7: Reglamento de Gestión Documental en coordinación con el Asistente de Archivo y Ejecutivo de Servicios Generales.

De todas las actividades descritas anteriormente una de las más importantes es la aceptación del usuario para el uso de la plataforma o Sistema de Gestión Documental (SGD), la institución financiera es una institución en donde cerca del 56% de sus trabajadores tienen más de 40 años y su aceptación al uso de nuevas tecnologías de la información tiende a ser muy baja, es por ello que se hizo actividades relacionadas a la gestión del cambio.

Para las actividades de gestión del cambio se estableció un comité denominado “Comité de gestión del Cambio”, este comité tenía la función de establecer un medio de difusión de la información y sensibilización en materia de gestión del cambio.

Los miembros de dicho comité son los siguientes: (a) Gerente de Gestión Humana y Administración, (b) Subgerente de Procesos, (c) Asistente de Procesos, (d) Ejecutivo de Servicios Generales, (e) Asistente de Servicios Generales, (f) Subgerente de TI, (g) Analista de Soluciones TI.

La estructura de trabajo seguir para la gestión del cambio en la institución financiera fue la siguiente:

1. Definir la visión de futuro y la comunicación del cambio
2. Mapear los grupos de interés críticos del proyecto
3. Realizar el diagnóstico de percepciones y valoraciones
4. Definir y desplegar estrategia
5. Medición y monitoreo

Para la definición del futuro y la comunicación del cambio el equipo definió lo siguiente:

*“Cumpliendo con su propósito de modernización y búsqueda de la excelencia, LA INSTITUCIÓN FINANCIERA ha decidido poner en marcha un proyecto para digitalizar la gestión documental que permitirá una administración más eficiente, segura y transparente de la información.*

*Para ello, estamos iniciando la implementación de un Modelo de Gestión Documental para que los procesos de emisión, despacho, recepción y archivo de documentos se realicen de manera digital, logrando facilitar y simplificar la labor diaria, mejorar el acceso y*

*trazabilidad de la información, dejando una huella positiva para el planeta con un menor uso de papel.*

*¿Por qué necesitamos hacer el cambio ahora?*

- *Porque necesitamos ser más ágiles en las comunicaciones internas y externas y eso requiere el uso de la tecnología.*
- *Porque queremos hacer de la institución un ejemplo de empresa responsable con el medio ambiente, alineados a nuestro enfoque de triple resultado*
- *Porque queremos ser más productivos e innovadores.*
- *Porque el presente es digital y no podemos permanecer anclados al pasado de gestiones en papel.*

*¿Qué beneficios nos traerán estos cambios?*

*Gracias a la conectividad e interoperabilidad se facilitará el trabajo y se optimizarán los tiempos en la aprobación, búsqueda y recuperación de documentos, la revisión de estatus online y con varios usuarios en paralelo, despacho oportuno, revisión de documentos y emisión de firmas digitales.*

*¿Qué metas nos proponemos lograr?*

- Reducción de tiempo de la búsqueda de documentos*
- Reducción de custodia de documentos*
- Reducción del consumo mensual de papel*
- Reducción de envíos físicos de documentos a entidades del estado*
- Reducción del servicio de impresión”*

Los grupos de interés críticos mapeados fueron los siguientes:

- a) 8 líderes (con nivel jerárquico de Gerente y Subgerente)

- b) Ejecutivos
- c) Analistas
- d) Asistentes profesionales
- e) Asistentes de Gerencia (secretarias)

Al realizar el diagnóstico de percepciones y valoraciones de los grupos de interés críticos del proyecto, se elaboró un mapa de criticidad en donde se puede verificar 2 condiciones: la primera obedece al conocimiento sobre el MGD y la segunda es el compromiso que puede tener el funcionario con este proyecto transversal.

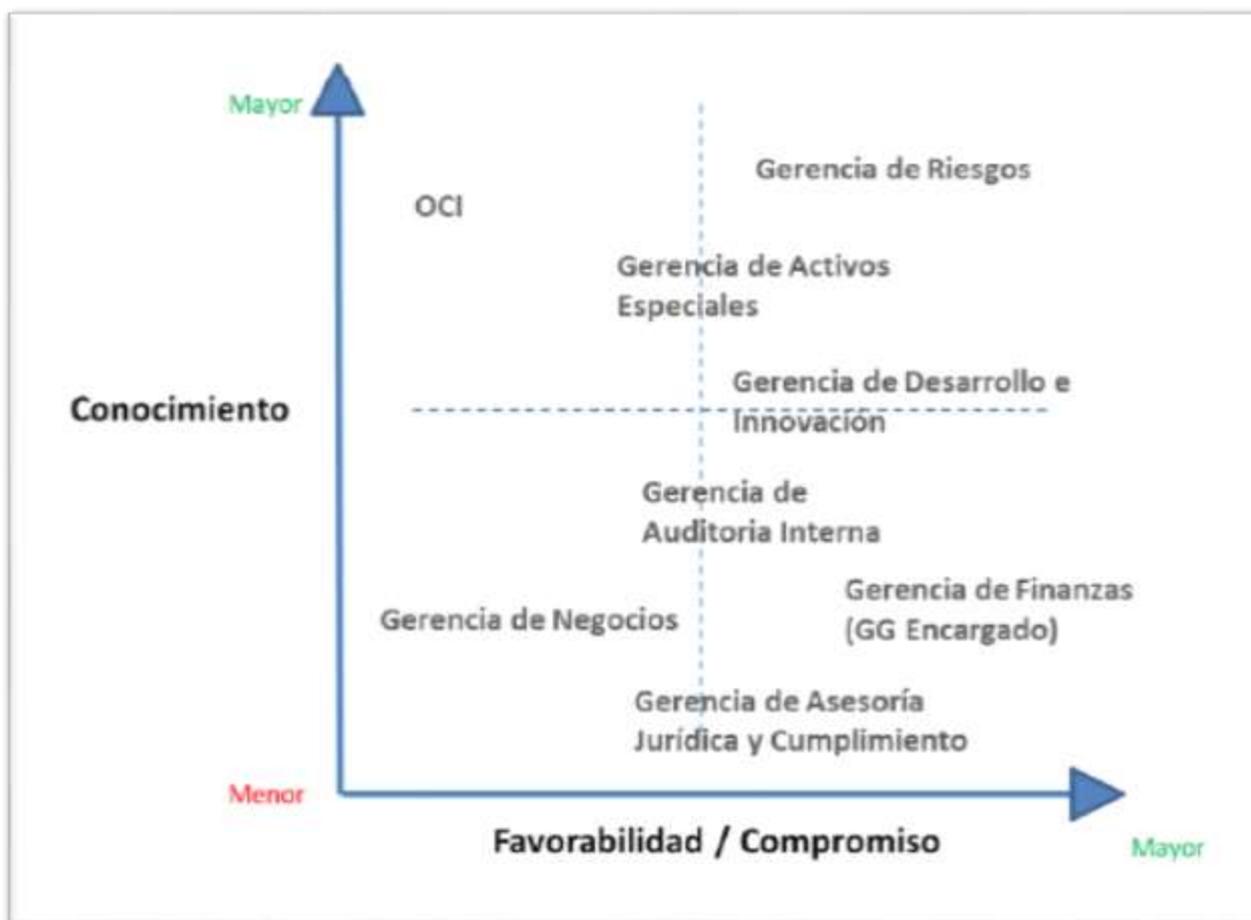


Figura 16. Mapa de criticidad de los grupos de interés críticos.

Tal como se puede observar en el mapa, la mayoría de los grupos de interés crítico tienen compromiso con el proyecto a implementarse, pero su nivel de conocimiento sobre el mismo es bastante bajo, debido a que no ha habido una difusión adecuada. Asimismo, aquellos que tienen menor grado de compromiso es porque no consideran que el MGD les genere beneficios directamente para sus gerencias, esto ya que puede coexistir dos sistemas paralelos: el físico y el virtual, por la naturaleza de interacción con entes reguladores tales como Fiscalía, Poder Judicial, Contraloría, entre otros.

Una vez recibido la retroalimentación por parte de los grupos de interés crítico se definió la estrategia a seguir para que los funcionarios de la institución financiera puedan adoptar el modelo de gestión documental que se está estableciendo.



Figura 17. La ruta grafica de la estrategia.

Teniendo en cuenta esto se hizo las actividades descritas en la ruta grafica en coordinación con el Departamento de Marketing y Comunicaciones con el fin de definir la temática y los distintivos de la institución financiera.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En las siguientes tablas se muestran los resultados del ejercicio realizado de la implementación del modelo de gestión documental en el área de archivo y trámite documentario.

Tabla 7

Cantidad de impresiones

Mes / Año	2019	2020	Variación %
Enero	78870	63054	20.1%
Febrero	77037	67214	12.8%
Marzo	74797	66768	10.7%
Abril	90696	14974	83.5%
Mayo	71015	269	99.6%
Junio	77239	9356	87.9%
Julio	79059	12032	84.8%
Agosto	68115	22726	66.6%
Setiembre	79278	23965	69.8%
Octubre	79366	-	
Noviembre	69592	-	
Diciembre	77769	-	
		Promedio	59.5%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 7, se muestra la cantidad de impresiones realizadas en los períodos de prueba, se tiene como referencia el año 2019 donde aún no se aplicaba el modelo de gestión documental. Teniendo en cuenta que la implementación del modelo de gestión documental inicio en enero de 2020, las diferencias porcentuales se pueden apreciar en la columna de variación porcentual, donde se comprueba que en el mes de enero se tuvo una variación de 20.1% con relación al año 2019. En los meses de febrero y marzo se pueden ver variaciones no tan significativas que corresponden de 12.8% y 10.7% respectivamente con relación al año anterior y esto se produce porque aún la organización se encontraba en proceso de adecuación y se resistían al cambio.

Sin embargo en los meses de abril a setiembre se ven variaciones con un mínimo de 66.6% y un máximo de 99.6%, esto principalmente se debe a la coyuntura por la cual estamos atravesando por la pandemia, sin embargo la organización lo considera como un ahorro debido a que la implementación del modelo de gestión documental ha permitido que casi el 80% de los trabajadores laboren desde casa sin ninguna restricción, ya que ellos pueden firmar, enviar, recepcionar y despachar documentos a través del Sistema de Gestión Documental y permite la continuidad de las operaciones y servicios financieros que la institución financiera realiza.

Es importante mencionar que la cantidad de operaciones que la institución financiera ha tenido ha sido mucho mayor a la de años anteriores ya que a partir de fines de marzo la institución financiera ha estado operativizando y ejecutando los programas de ayuda financiera que ha promulgado el gobierno para permitir la continuidad en la cadena de pagos y atender las obligaciones financieras que el sector empresarial, pyme y agro tienen en estos momentos, y es por ello que con la implementación del modelo de gestión documental no hubo paralizaciones en las operaciones ya que todos los documentos se han gestionado en la plataforma con el mismo valor legal de un documento firmado manuscritamente.

En la siguiente tabla se verifican los costos asociados a las impresiones y uso de papel

**Tabla 8**
**Costos asociados**

<b>Costo de la impresión en dólares</b>	<b>Mes</b>	<b>Valor de cambio</b>	<b>Costo de la impresión en soles</b>	<b>Costo de la hoja</b>	<b>Costo Total de impresión (incluyendo hoja)</b>
0.03103	Ene-19	3.354	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Feb-19	3.306	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Mar-19	3.317	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Abr-19	3.322	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	May-19	3.355	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Jun-19	3.294	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Jul-19	3.3	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Ago-19	3.388	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Set-19	3.395	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Oct-19	3.399	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Nov-19	3.399	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Dic-19	3.319	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Ene-20	3.335	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	Feb-20	3.43	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Mar-20	3.423	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Abr-20	3.373	S/ 0.10	0.0186	S/ 0.12
0.03103	May-20	3.444	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Jun-20	3.522	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Jul-20	3.529	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Ago-20	3.573	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13
0.03103	Set-20	3.546	S/ 0.11	0.0186	S/ 0.13

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 8, se puede observar que los costos relacionados a la impresión y el uso de papel se ha calculado en base a la variación del tipo de cambio del dólar ya que el contrato que se tiene con el proveedor que nos brinda el servicio de impresión esta dado en dólares. De tal manera, que el costo total de la impresión ha ido variando de S/ 0.12 en 2019 y S/ 0.13 en 2020.

Tabla 9

Costos mensuales por período

Mes / Año	2019	2020
Enero	S/ 9,464.40	S/ 7,566.48
Febrero	S/ 9,244.44	S/ 8,737.82
Marzo	S/ 8,975.64	S/ 8,679.84
Abril	S/ 10,883.52	S/ 1,796.88
Mayo	S/ 8,521.80	S/ 34.97
Junio	S/ 9,268.68	S/ 1,216.28
Julio	S/ 9,487.08	S/ 1,564.16
Agosto	S/ 8,854.95	S/ 2,954.38
Setiembre	S/ 10,306.14	S/ 3,115.45
Octubre	S/ 10,317.58	--
Noviembre	S/ 9,046.96	--
Diciembre	S/ 9,332.28	--

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 9 se puede visualizar los costos por mes en cada periodo que se han gastado en función a la cantidad de impresiones descritas en la tabla 7 y a el precio de cada impresión incluyendo el valor del papel que se tiene en la tabla 8, con el fin de verificar la disminución de las impresiones por la implementación del modelo de gestión documental.

Tabla 10

Optimización de costos

2020	Ahorro por mes
Enero	S/ 1,897.92
Febrero	S/ 506.62
Marzo	S/ 295.80
Abril	S/ 9,086.64
Mayo	S/ 8,486.83
Junio	S/ 8,052.40
Julio	S/ 7,922.92
Agosto	S/ 5,900.57
Setiembre	S/ 7,190.69
<b>Ahorro total</b>	<b>S/ 49,340.39</b>

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 10, se aprecia el monto total de ahorro en el período 2020 de enero a setiembre con la implementación del modelo de gestión documental, se puede apreciar que el mes que más se ahorró fue en abril con un monto de S/ 9,086.64 y el mes de menos ahorro fue en marzo con S/ 295.8. De tal forma, que la sumatoria en los meses de cálculo fue de S/ 49,340.39, monto que se debe incrementar en los próximos meses hasta el final del período.

Tabla 11

Costo de mano de obra y adopción del cambio

<b>Horas de calidad de software</b>	<b>244</b>
Analista de pruebas (horas de trabajo)	187
Ejecutor (horas de trabajo)	57
Costo x hora del Analista de pruebas	S/ 66.32
Costo x hora del ejecutor	S/ 33.16
<b>Costo total de mano de obra calificada</b>	<b>S/ 14,291.96</b>
<b>Adopción y gestión del cambio</b>	<b>S/ 32,600.00</b>
<b>Inversión total del proyecto</b>	<b>S/ 46,891.96</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11, se muestran la cantidad de horas empleadas en el personal del proyecto en estudio. En cuanto a la mano de obra calificada se ha estimado el empleo de un analista de pruebas y un ejecutor, cada uno tiene su propio costo y cantidad de horas. En tal sentido y de forma global se empleó 244 en total, lo cual hace un costo total de mano de obra calificada de S/ 14,291.96 y en cuanto a la adopción y gestión del cambio, el costo fue de S/ 32,600.00. De tal forma, que el valor del proyecto es la suma de ambos, lo cual es de S/ 46,891.96, que representa la inversión del proyecto.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Se puede verificar en los resultados que la implementación del modelo de gestión documental en la institución financiera ha permitido reducir los costos de papel e impresión. El levantamiento de información para realizar la gestión por procesos nos ha permitido verificar el estado actual de la institución financiera, pudiendo evidenciar unas series de deficiencias en materia de gestión documental, la implementación de un nuevo proceso de trabajo nos ha permitido obtener ahorros de enero a setiembre del 2020 por un monto de S/ 49,340.39 sobre una inversión S/ 46,891.96, asimismo dicha implementación nos ha permitido continuar con las operaciones y servicios financieros que brinda la institución financiera frente a la actual coyuntura que estamos viviendo.

Asimismo, se concluye lo siguiente:

Primero: El modelo de gestión documental implementado está acorde a la normatividad aplicable de la institución financiera en la cual se pudo verificar todos los dispositivos normativos que regulan a la institución financiera en materia de gestión documental.

Segundo: La implementación del modelo de gestión documental ha permitido reducir los costos de consumo de papel y costos de impresión de enero a setiembre por un monto de S/. 49,924.51 en relación con el periodo de tiempo del año anterior y la inversión del proyecto ha sido de S/ 46,891.96, con lo cual se puede verificar la viabilidad de la inversión.

Tercero: El uso de tecnologías de información a permitido a la institución financiera poder generar, recepcionar, despachar y archivar documentos digitales con valor legal mediante el Sistema de Gestión Documental y los certificados digitales de persona jurídica.

Las lecciones aprendidas que se tuvo al desarrollar este proyecto son:

1. Se debe sensibilizar a todos los trabajadores de la organización a través de infografías, videos o mensajes sobre la importancia en materia de gestión documental, y no solo a las Gerencias que consumen más papel, debido a que existen personas influyentes dentro de la organización que pueden sentir rechazo sobre la importancia de la gestión documental y esté se propague a otras áreas y esto provocaría que el nivel de compromiso baje.
2. Es importante validar con los reguladores de la institución financiera los dispositivos legales de la organización, y no solo con los departamentos encargados de cumplimiento normativo y asesoría jurídica, ya que con ellos se puede asegurar en no caer ante algún incumplimiento de una norma o lineamiento dado por los entes reguladores o rectores.
3. No asumir que todos los colaboradores saben que es un documento digital y que es un documento físico, se evidencio que a pesar de realizar sensibilizaciones en materia de gestión documental, existen trabajadores que no saben la diferencia entre un documento digital y un documento físico.
4. La lección mas importante es vender el proyecto como un beneficio para la organización y mostrar periódicamente los resultados obtenidos luego de haber implementado dicho proyecto para que de esa manera los trabajadores se sientan mas comprometidos con los logros alcanzados del proyecto.

## RECOMENDACIONES

Primera. El modelo de gestión documental debe ser conocido por todo el personal de la institución financiera, para ello se debe elaborar una estrategia de comunicación y sensibilización al personal en donde se pueda dar a conocer los beneficios de la implementación del modelo de gestión documental.

Segundo. El análisis de los dispositivos legales se debe de realizar en conjunto con las áreas encargadas de cumplimiento normativo o asesoría jurídica, y también de tener la oportunidad de hacerlo con los mismos reguladores, con el fin de verificar que el modelo de gestión documental a implementar no esté incumpliendo o contraponiendo actividades de carácter regulatorio para la entidad financiera o empresa que quiera implementar dicho modelo.

Tercero: Hacer seguimiento a los colaboradores sobre los conceptos en materia de gestión documental para poder evitar el rechazo a la implementación del proyecto, ya que se ha podido evidenciar que cuando los trabajadores desconocen la validez legal sobre un documento digital, tienden a no utilizarlo y optan por usar el documento físico porque creen que el digital en el futuro les generará complicaciones.

Cuarto: Vender el proyecto como un beneficio para la organización es indispensable, ya que si el equipo del proyecto solo lo comunica como el cumplimiento de un mandato regulatorio o simplemente porque un departamento o área de la organización quiere implementarlo para su beneficio, no va a tener buenos resultados. Para ello se pueden utilizar técnicas o estándares de gestión del cambio en donde se esquematiza el estado actual y como con la implementación del modelo de gestión documental u otro proyecto que quiera

implementar la organización se define el estado futuro de la organización y que este acorde con la misión y visión de la empresa u organización

## REFERENCIAS

- Aguilar, E. S. (2015). *La organización documental y su relación con la calidad del servicio archivístico de la unidad de gestión educativa local N° 07 del Distrito de San Borja*. Lima.
- Archivo General de la Nación. (2019). *Norma para la valoración documental en la entidad pública*. Obtenido de Proyectos DDPA:  
<http://agn.gob.pe/portal/institucional/1568846087-proyecto-norma-para-la-valoracion-documental-en-la-entidad-publica>
- Beltrán, J. (1998). *Los Indicadores de Gestión*. Bogotá: Temas Gerenciales.
- Carrión, E. A., & Fonda, E. V. (2015). *Análisis y diseño de un modelo de gestión documental para las PYMES en el Cantón Durán*. Guayaquil.
- Chillagana, J. (2019). *Diseño de un sistema de gestión documental para el departamento de archivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador*. Quito.
- Crane, B. R. (1996). *Cycle time & cost reduction in a low volume manufacturing environment*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Daniele, M. (2006). *Especificación formal de desarrollo de un sistema de firma digital*. Recuperado el 14 de 9 de 2020, de  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22125/documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22125/documento_completo.pdf?sequence=1)
- Del Prado, M. Á., & Esteban, M. Á. (2016). Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones. *Ediciones Complutense*, 387-415.

Deming, W. (1982). *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position.*

Madrid: W. Edwards Deming.

Instituto Nacional de Calidad. (2015). *Norma Técnica Peruana NTP 392.030-2 Microformas.*

Lima.

Intriago, G., & Villavicencio, J. (Junio de 2019). *Revista: Caribeña de Ciencias Solciales - El Sistema de Gestión Documental QUIPUX y el manejo de la documentación digital en las empresas públicas.* Obtenido de Eumed Web Site:

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/06/gestion-documental-quipux.html>

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de Calidad?* Colombia: Editorial Norma.

Kerzner, H. (1979). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling.* New Jersey.

Matus, R., Hernández, M., García, E., & Franco, M. (2010). *Estadística.* Mexico: Instituto Politécnico Nacional.

Meza, E. E. (2018). *Gestión documental y satisfacción de usuarios de la Municipalidad Provincial de Huari.* Lima.

Pardos, J. M. (2018). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* Madrid: AENOR Ediciones.

Pat, L., Martínez, A., Pat, J., & Martínez, D. (2013). *Introducción a los Modelos de Regresión.* Madrid: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.,.

Perez, M. (2017). *Diseño de un Sistema de Gestión de Documentos en una empresa constructora.* Sevilla.

Rajadell, M. (2019). *Creatividad: emprendimiento y mejora continua*. Barcelona: Editorial Reverté.

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. (s.f.). *Identidad Digital - Glosario de términos : RENIEC*. Obtenido de RENIEC Web site:

<https://portales.reniec.gob.pe/web/identidaddigital/glosarioPKI>

Secretaría de Gobierno Digital - Presidencia del Consejo de Ministros. (21 de Julio de 2017).

*Modelo de Gestión Documental*. Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292301-001-2017-pcm-segdi>

Sierra, S., & Neira, C. (2009). *Diseño e implementación de un modelo de gestión documental para la serie historias laborales del área de talento humano para la empresa*

*COLGRABAR*. Bogotá.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Portal de educación financiera: Plan*

*Nacional de difusión del rol y funcionamiento del sistema financiero peruano*.

Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP Web site:

<https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>

The Association of Change Management Professionals. (2014). *Estándar para la gestión del cambio*. Florida.

Torres, I. (15 de Setiembre de 2020). *Diagrama de Flujo Iveconsultores*. Obtenido de

Iveconsultores Web site: <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>

Vasconcelos, J. (2015). *Tecnologías de la Información*. Distrito Federal de México: Grupo Editorial Patria.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato para la evaluación de la situación actual de la gestión documental

Formato para la Evaluación de la situación actual de la gestión documental			
I. Cuestionario			
1. Con respecto a los Ejes Transversales	SI	NO	Comentario
1.1. ¿La entidad realiza el seguimiento y evaluación de los dispositivos legales de la gestión documental?	x		Como parte de la función de cumplimiento normativo se identifica la normativa aplicable a la institución financiera y se comunica a las áreas responsables de la implementación, según sus funciones y responsabilidades. Así mismo hace seguimiento del cumplimiento según los requerimientos normativos. El Dpto. de Servicios Generales es responsable funcional de la gestión documental y archivo, y de la implementación de la normativa aplicable. En ese sentido, la institución financiera viene trabajando conforme a la Normativa del Archivo General de la Nación.
1.2. ¿La entidad ha incluido en el Plan Operativo Institucional (POI) u otros documentos de gestión las actividades necesarias para implementar y mantener los procesos de gestión documental?		x	Si bien como parte de las metas de eficiencia operativa del plan operativo 2018, se ha considerado el plan de optimización de gestión documentaria, el cual es un indicador del Dpto. de Servicios Generales, sin embargo esto no incluye todo el modelo de gestión documental.
2. Con respecto a la Gestión del Cambio	SI	NO	
2.1. ¿Se cuenta con procedimientos documentados, políticas, directrices, lineamientos que permitan <b>gestionar el cambio</b> en la entidad?		x	No se cuenta con un documento específico o detallado al respecto (debe incluir temas referentes a los procesos (incluye tecnología), las personas y la cultura), sin embargo en la Metodología de Gestión y Mejora Continua de Procesos de la institución financiera se incluye la sección "14.1. Gestión del Cambio", la cual contiene los siguientes puntos: 14.1. Implementación del cambio o mejora plasmada en los procedimientos. 14.2. Talleres de sensibilización sobre la gestión de procesos y calidad. 14.3. Planes de acción y Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA).
3. Con respecto a la Política y Objetivos de Gestión Documental	SI	NO	
3.1. ¿La entidad cuenta con una política de gestión documental aprobada, documentada y comunicada?		x	Está en proceso de generar una política de gestión de archivo.
3.2. ¿La entidad cuenta con objetivos medibles de gestión documental?		x	

4. Con respecto a los Roles y Responsabilidades	SI	NO	
4.1. ¿Se ha asignado a un funcionario responsable la gestión documental de la entidad?	x		<b>Puestos responsables en la Gerencia de Gestión Humana y Administración:</b> - Ejecutivo de Servicios Generales - Asistente de Archivo - Auxiliares de Trámite Documentario
4.2. ¿Los servidores asignados a los procesos de gestión documental de la entidad tienen conocimiento sobre sus funciones y responsabilidades?	x		MOF / Procedimientos
5. Con respecto a los Procedimientos Formalizados	SI	NO	
5.1. ¿La entidad ha considerado en el costo de los procedimientos administrativos del TUPA, el impacto de los procesos de gestión documental?	n.a.	n.a.	No aplica el TUPA a la institución financiera
6. Con respecto a los Lineamientos de Gestión y Formalidad	SI	NO	
6.1. ¿La entidad cuenta con lineamientos que guíen a los servidores en las actividades relacionadas a la <b>recepción</b> de documentos?	x		Se cuenta con procedimientos internos documentados. Procedimientos relacionados: 10.4.1.1.- Ingreso y trámite de documentos externos 10.4.1.3.-Trámite de documentos físicos
6.2. ¿Estos lineamientos de <b>recepción</b> de documentos se encuentran descritos en documentos normativos?	x		Procedimientos relacionados: 10.4.1.2.-Despacho de Documentación 10.4.1.3.-Trámite de documentos físicos
6.3. ¿La entidad cuenta con lineamientos que guíen a los servidores en las actividades relacionadas a la <b>emisión</b> de documentos?	x		
6.4. ¿Estos lineamientos de <b>emisión</b> de documentos se encuentran descritos en documentos normativos?	x		
6.5. ¿La entidad cuenta con lineamientos que guíen a los servidores en las actividades relacionadas al <b>archivo</b> de documentos?	x		Procedimientos relacionados: 10.4.2.1.- Generar, clasificar y digitalizar documentos 10.4.2.2.- Organizar, registrar y almacenar los documentos 10.4.2.3.- Solicitar, registrar y hacer seguimiento a la devolución de documentos en préstamo. 10.4.2.4.- Transferir documentos al archivo central y archivo externo 10.4.2.5.- Administrar la documentación en el archivo central y archivo externo 10.4.2.6.- Eliminación de documentos del archivo externo
6.6. ¿Estos lineamientos de <b>archivo</b> de documentos se encuentran descritos en documentos normativos?	x		
6.7. ¿La entidad cuenta con lineamientos que guíen a los servidores en las actividades relacionadas al <b>despacho</b> de documentos?	x		Procedimientos relacionados: 10.4.1.2.-Despacho de Documentación 10.4.1.3.-Trámite de documentos físicos
6.8. ¿Estos lineamientos de <b>despacho</b> de documentos se encuentran descritos en documentos normativos?	x		
7. Con respecto a la Supervisión y Evaluación del Desempeño	SI	NO	

7.1. ¿La entidad ha realizado alguna evaluación del desempeño de su gestión documental?		x	
7.2. ¿Esta evaluación se realiza de manera planificada y en períodos establecidos?		x	
7.3. ¿Esta evaluación está alineada a los objetivos del proceso de gestión documental o a los objetivos estratégicos de la entidad?		x	
7.4. ¿Su sistema de gestión documental lo protege de riesgos o amenazas externas? ¿Tiene identificado los riesgos y limitaciones de su sistema o de la falta del mismo?		x	
7.5. ¿Cuenta con un Informe de Evaluación de riesgos del sistema de gestión documental?	x		Se ha realizado una reciente evaluación de riesgos para este proceso la cual se ha plasmado en el Anexo 3.
7.6 ¿Las herramientas informáticas o aplicaciones de gestión documental utilizada por la entidad aseguran la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los documentos?		x	
<b>8. Con respecto a las Herramientas Informáticas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
8.1. ¿La entidad cuenta con herramientas informáticas o aplicaciones de gestión documental que apoyen a la gestión documental?	x		Se cuenta con un Sistema de Trámite Documentario (STD), que es un sistema de registro de documentos de entrada y salida de la institución financiera, que permite hacer el seguimiento al documento recepcionado o emitido hasta su destino final. No es un workflow ya que el registro y cambios de estado no es automático es realizado manualmente por las asistentes de cada Gerencia y tampoco tiene funcionalidades de interoperabilidad con otras entidades.
8.2. ¿Las herramientas informáticas o aplicaciones de gestión documental incluyen los procesos de la gestión documental?		x	
<b>9. Con respecto a los Certificados y Firmas Digitales</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
9.1. ¿La entidad hace uso de firmas y certificados digitales, autorizadas en el marco de la IOFE, en sus procesos de gestión documental?		x	
<b>10. Con respecto a la Innovación y Mejora Continua</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
10.1. ¿Se cuenta con procedimientos documentados que permitan gestionar la <b>innovación</b> y mejora continua en la entidad?		x	No se cuenta con procedimientos relativos a innovación. Sin embargo, se cuenta con una Metodología de Gestión y Mejora Continua de Procesos de la institución financiera.
<b>11. Con respecto a la Inducción y Capacitación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
11.1. ¿La entidad ha incluido en su Plan de Desarrollo de Personal (PdP) actividades de inducción y capacitación que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores en relación a la gestión documental?		x	El plan de capacitación considera solo el cierre de brechas conforme a la evaluación de desempeño de los funcionarios. No se ha incluido temas específicos de gestión documental.
<b>12. Con respecto a la Interoperabilidad</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	

<p>12.1. ¿Las herramientas informáticas o aplicaciones de gestión documental permiten a la entidad interoperar con otras entidades del Estado?</p>		<p>x</p> <p>Se cuenta con un Sistema de Trámite Documentario (STD), que es un sistema de registro de documentos de entrada y salida de la institución financiera, que permite hacer el seguimiento al documento recepcionado o emitido hasta su destino final. No es un workflow ya que el registro y cambios de estado no es automático es realizado manualmente por las asistentes de cada Gerencia y tampoco tiene funcionalidades de interoperabilidad con otras entidades.</p>
<p><b>II. Conclusiones</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con una política de gestión documental y archivo, aunque actualmente se vienen haciendo esfuerzos para definir las series documentales y se viene elaborando una política de gestión de archivo.</li> <li>- Si bien se han documentado algunos procedimientos referidos al archivo y gestión o trámite de documentos que ingresan o salen de la institución financiera, estos requieren ser revisados y optimizados.</li> <li>- Las herramientas de soporte informático con las que se cuenta actualmente para el apoyo a la gestión documental son muy básicas y no permiten soportar adecuadamente la gestión documental ni la interconexión con otras entidades.</li> <li>- No se cuenta con evaluaciones de desempeño periódicas u objetivos de gestión documental.</li> <li>- Respecto a los riesgos de la gestión documental, se ha identificado recientemente y se estarán abordando desde el proyecto de ordenamiento del archivo en curso.</li> </ul>		
<p><b>III. Recomendaciones</b></p>		
<p>Implementar un modelo de gestión documental que facilite, simplifique y haga más eficiente la gestión documental de la institución financiera, que cuente con un soporte tecnológico adecuado para el manejo de la documentación vía digital y su trazabilidad al interior de la organización, así como la interconexión con otras entidades.</p>		

Anexo 2: Procedimientos relacionados a la ley de protección de datos personales, ley 29733 y su reglamento.

<b>SUB ACTIVIDAD</b>	<b>11.7.3.6. Consentimiento, acceso, tratamiento y transferencia de Banco de Datos Personales</b>
<b>OBJETIVO</b>	Administrar el acceso y tratamiento al banco de datos personales
<b>MARCO NORMATIVO</b>	<p><b>Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva de Seguridad de la Información N° 010.01:2014 "Privacidad y Protección de Datos Personales"</li> <li>- Lineamientos de Protección de Datos Personales.</li> </ul> <p><b>Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento (DS N° 003-2013-JUS)</li> <li>-Circular N° G-140-2009-SBS de fecha 2 de abril de 2009.</li> </ul>
<b>FORMATOS / ANEXOS</b>	- Formato Accesos.
<b>ALCANCE</b>	Personal designado como Encargado de Tratamiento de datos personales.
<b>EXCEPCIONES</b>	No aplica.
<b>DEFINICIONES</b>	Según lo establecido en la Directiva de Seguridad de la Información N° 010.01:2014 "Privacidad y Protección de Datos Personales". <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>BDP:</b> Banco de datos personales.</li> <li>- <b>DP:</b> Datos personales.</li> </ul>

SECUENCIA	PROVEEDOR	TAREA	RESPONSABLE	MEDIO	CLIENTE	TIEMPO ESTIMADO	FRECUENCIA DE TIEMPO
<b>Obtención de Consentimiento de los Datos Personales</b>							
1	-	Solicitar y obtener consentimiento al titular del dato personal mediante el formato de consentimiento que corresponda.	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital	Titular de datos personales	5	Por ocurrencia

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

2	-	Recopilar datos personales obtenidos del titular de datos personales.	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital	-	10	Por ocurrencia
3	-	Almacenar y custodiar consentimientos a fin de permitir su trazabilidad.	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital	-	10	Por ocurrencia
<b>Control de Accesos a Datos Personales</b>							
4	-	Completar el "Formato de Accesos" indicando los encargados del tratamiento.	Encargado de Banco de Datos Personales	Físico / Digital	-	15	Por ocurrencia
5	-	Definir el sistema de tratamiento de datos personales. ¿Es el sistema de tratamiento de datos personales por medio lógico? <b>Si:</b> Ejecutar <b>10.6.3.3 Administración de accesos de usuarios.</b> Continuar con la secuencia 6 <b>No (Físico) :</b> Continuar en la secuencia 6.	Encargado de Banco de Datos Personales	Físico / Digital	-	30	Por ocurrencia
6	-	Comunicar finalidad, usos previstos y tratamiento a aplicar al BDP, definidos de acuerdo al procedimiento <b>11.7.3.9. Inscripción, Modificación y Cancelación de BDP.</b>	Encargado de Banco de Datos Personales	Físico / Digital	Encargados del tratamiento	15	Por ocurrencia
<b>Seguimiento del Consentimiento y Tratamiento de los Datos Personales</b>							
7	-	Revisar vigencia del consentimiento verificando el tiempo que durará el tratamiento ¿El consentimiento para el tratamiento es vigente? <b>Si:</b> Continuar con secuencia 8. <b>No:</b> Ejecutar sub-actividad <b>11.7.3.8.- Atención de las Solicitudes ARCO</b>  <b>Punto de Control</b>	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital	-	5	Por ocurrencia
8	-	¿Existe solicitud de revocación/cancelación de consentimiento? <b>Si:</b> Ejecutar sub-actividad <b>11.7.3.8.- Atención de las Solicitudes ARCO</b> <b>No:</b> Fin de la sub-actividad.  <b>Punto de Control</b>	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital	-	5	Por ocurrencia
<b>Transferencia de BDP</b>							

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

9	-	¿El formulario de inscripción del BDP así como el consentimiento incluyen la realización de transferencia? <b>Si:</b> Continuar con secuencia 10. <b>No:</b> Comunicar resultado del tratamiento. <b>Fin de la sub-actividad.</b>	Encargado del tratamiento	Físico / Digital	-	5	Por ocurrencia
10	-	¿Existe necesidad de realizar transferencia? <b>Si:</b> Solicitar autorización para la transferencia. Continuar con secuencia 11 <b>No:</b> Comunicar resultado del tratamiento. <b>Fin de la sub-actividad.</b>  <b>Punto de Control</b>	Encargado del tratamiento	Físico / Digital	Encargado de Banco de Datos Personales	5	Por ocurrencia
11	-	Autorizar transferencia de datos personales	Encargado de Banco de Datos Personales	Físico / Digital	Encargado del tratamiento	5	Por ocurrencia
12	-	Comunicar condiciones del consentimiento en donde se detalla la finalidad del tratamiento. Ejecutar transferencia de datos personales. Recibir confirmación de receptor.	Encargado del tratamiento	Físico / Digital	Entidad Externa Receptora	15	Por ocurrencia
13	-	Comunicar resultado de la transferencia indicando que se realizó conforme lo establece la DSI N° 010.01:2014 "Privacidad y Protección de Datos Personales"	Encargado del tratamiento	Físico / Digital	Encargado de Banco de Datos Personales	10	Por ocurrencia
<b>Fin de la Sub-Actividad</b>							

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

<b>SUB ACTIVIDAD</b>	<b>11.7.3.8.- Atención de las Solicitudes ARCO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Proporcionar las facilidades para el ejercicio de los derechos por parte del titular de datos personales
<b>MARCO NORMATIVO</b>	<p><b>Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva de Seguridad de la Información N° 010.01:2014 "Privacidad y Protección de Datos Personales"</li> <li>- Lineamientos de Protección de Datos Personales</li> </ul> <p><b>Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento (DS N° 003-2013-JUS)</li> <li>-Circular N° G-140-2009-SBS de fecha 2 de abril de 2009.</li> </ul>
<b>FORMATOS / ANEXOS</b>	Anexo 01: Requisitos de la solicitud ARCO.
<b>ALCANCE</b>	Todo el personal que realice tratamiento de los datos personales y sea encargado de atender las solicitudes ARCO de los titulares de datos personales.
<b>EXCEPCIONES</b>	No aplica.
<b>DEFINICIONES</b>	<p>Según lo establecido en la Directiva de Seguridad de la Información N° 010.01:2014 "Privacidad y Protección de Datos Personales".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>BDP:</b> Banco de datos personales.</li> <li>- <b>DP:</b> Datos personales.</li> <li>- <b>ARCO:</b> Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición de los datos personales.</li> <li>- <b>Dirección General de Protección de Datos Personales (DGPDP):</b> Es el órgano encargado de ejercer la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales.</li> <li>- <b>Procedimiento de anonimización.</b> Tratamiento de datos personales que impide la identificación o que no hace identificable al titular de estos. El procedimiento es irreversible.</li> <li>- <b>Procedimiento de disociación.</b> Tratamiento de datos personales que impide la identificación o que no hace identificable al titular de estos. El procedimiento es reversible.</li> </ul>

SECUENCIA	PROVEEDOR	TAREA	RESPONSABLE	MEDIO
-----------	-----------	-------	-------------	-------

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

1	Titular de Dato Personal	<p>Recibir solicitud y evaluar si la solicitud esta relacionada con el ejercicio de los derechos ARCO  <b>Si:</b> Continuar con secuencia 2  <b>No:</b> Devolver requerimiento proporcionando información sobre los canales de atención adecuados. <b>Fin de la sub-actividad.</b></p>	Responsable de Mesa de Partes / Responsable de la Protección de DP / Analista de Cumplimiento Normativo	Físico / Digital
2	-	<p>Recibir solicitud ARCO y derivar al área correspondiente.  <b>Nota: El Formato de solicitud ARCO puede recibirse por correo (derechos_arco@cofide.com.pe) o a través de mesa de partes.</b></p>	Responsable de la Protección de DP / Analista de Cumplimiento Normativo	Físico / Digital
3	-	<p>Recibir y revisar la solicitud del titular de datos personales.  ¿La solicitud cumple con los requisitos establecidos en anexo 01?  <b>Si:</b> Continuar con secuencia 5.  <b>No:</b> Comunicar observaciones al titular de datos personales (en un plazo de 5 días contados desde el día siguiente de la recepción de la solicitud) e invitar a subsanarlas (dentro de un plazo máximo de 5 días). Continuar con secuencia 4.  <b>Punto de Control</b></p>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
4	Titular de DP	<p>¿Subsanación recibida?  <b>Si:</b> Remitir subsanación al Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento. Continuar con secuencia 6.  <b>No:</b> Comunicar que ha concluido el plazo de subsanación al Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento. Continuar con secuencia 5.</p>	Responsable de la Protección de DP / / Analista de Cumplimiento Normativo	Físico / Digital
5	-	<p>Archivar y solicitar al Responsable de la Protección de DP remitir comunicación de archivamiento al titular de datos personales, con copia al Analista de Cumplimiento Normativo. <b>Fin de la sub-actividad.</b></p>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

6	Responsable de la Protección de DP / / Analista de Cumplimiento Normativo	Analizar e identificar el tipo de derecho solicitado.	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
7	-	¿Es solicitud de revocación de <b>consentimiento</b> ? <b>Si:</b> Evaluar si es posible aplicar disociación o anomización. De lo contrario adecuar el tratamiento de los DP para la revocatoria (El plazo no podrá ser mayor a 05 días). <b>Fin de la sub-actividad.</b> <b>No:</b> Continuar secuencia 8.	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
8	-	¿Se requiere solicitar información adicional al titular de datos personales para la atención de la solicitud? <b>Si:</b> Remitir requerimiento de información adicional al Responsable de la Protección de DP para su solicitud al titular de datos personales (dentro de los 7 días siguientes de recibida la solicitud ARCO). Continuar en la secuencia 9. <b>No:</b> Continuar secuencia 10.	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
9	Titular de Datos Personales	¿Recibe la información adicional dentro del plazo de 10 días posteriores a la recepción del requerimiento de información adicional por parte del Titular de Datos Personales? <b>Si:</b> Remitir la información adicional al Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento . Continuar con secuencia 11. <b>No:</b> Comunicar que ha concluido el plazo de respuesta al Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento. Continuar con secuencia 10	Responsable de la Protección de DP / / Analista de Cumplimiento Normativo	Físico / Digital
10	-	Archivar y solicitar al Responsable de la Protección de DP remitir comunicación de archivamiento al titular de datos personales, con copia al Analista de Cumplimiento Normativo. <b>Fin de la sub-actividad.</b>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
11	-	¿Es solicitud de derecho de información? <b>Si:</b> Continuar con secuencia 19. <b>No:</b> Ir a secuencia 12.	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

12	-	<p>Revisar solicitud. ¿Amerita solicitar ampliación de plazo? (Aplica para solicitudes de acceso, rectificación, cancelación u oposición)</p> <p><b>Si:</b> Continuar con secuencia 13 <b>No:</b> Continuar con secuencia 15</p> <p><b>Punto de Control</b></p>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
13	-	<p>Remitir la justificación de la ampliación de plazo al Responsable de la Protección de DP / / Analista de Cumplimiento Normativo.</p>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
14	-	<p>Comunicar justificación de ampliación de plazo al Titular del Dato Personal.</p>	Responsable de la Protección de DP / / Analista de Cumplimiento Normativo	Físico / Digital
15	-	<p>¿Se da denegación parcial o total ante el ejercicio de alguno de los derechos solicitados?</p> <p><b>Si:</b> Continuar secuencia 16. <b>No:</b> Continuar con secuencia 19.</p> <p><b>Punto de Control</b></p>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
16	-	<p>¿Solicitud denegada es de supresión o cancelación ?</p> <p><b>Si:</b> Continuar secuencia 17 <b>No:</b> Continuar con secuencia 19</p>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
EN EL ÁREA DE ARCHIVO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL PERÍODO 2019 – 2020  
EN LIMA

17	-	<p>¿Es posible emplear la disociación o anonimización ?  <b>Si:</b> Delegar al Encargado del Tratamiento actividad de disociación o anonimización de datos personales. Continuar con secuencia 18  <b>No:</b> Mantener la información sin realizar modificaciones, comunicar decisión. Continuar con secuencia 19</p> <p><i><b>Nota:</b> El Encargado del BDP comunica decisión de mantener la información al Responsable de la Protección de DP y al Analista de Cumplimiento Normativo</i></p>	Encargado del BDP	Físico / Digital
18	Encargado del BDP	Aplicar actividad de disociación o anonimización a los datos personales y comunicar ejecución. Continuar con secuencia 19.	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
19	-	<p>Atender o validar la implementación de la solicitud en la forma y plazo establecido de acuerdo al derecho ARCO solicitado incluyendo información relacionada a solicitudes denegadas.</p> <p><b>PLAZOS MÁXIMOS DE ATENCIÓN Y RESPUESTA</b>  <b>Derecho de información:</b> (08) días contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud.  <b>Derecho de acceso:</b> (20) días contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud.  <b>Derecho de rectificación, cancelación u oposición:</b> (10) días contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud.  <b>Revocación de Consentimiento:</b> Tiempo máximo de (05) días</p>	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
20	-	Comunicar atención de la solicitud.	Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
21		Elaborar notificación a ser entregada al titular de datos personales en respuesta a la atención de su solicitud.	Responsable de la Protección de DP / Analista de Cumplimiento Normativo	Físico / Digital
22	-	Enviar notificación al titular de datos personales.	Responsable de la Protección de DP	Físico / Digital
23	-	Mantener la documentación disponible sobre estado de las solicitudes atendidas( en caso la DGPDP o el Titular del BDP lo requiera). <b>Fin de la sub-actividad.</b>	Encargado del BDP / Encargado del Tratamiento	Físico / Digital
<b>Fin de la Sub-Actividad</b>				

Anexo 3: Formato para la clasificación del riesgo

N°	Riesgo	Categoría (1)	Probabilidad (2)	Impacto (3)	Calificación (4)	Estrategia (5)	Plan de Acción (6)
1							
2							
3							
4							
5							

(1) **Categoría:** Recursos Humanos, Proceso, Tecnología, otro.

(2) **Probabilidad:** Alto, medio y bajo.

(3) **Impacto:** Alto, medio y bajo.

(4) **Calificación del Riesgo**

*Matriz de Probabilidad e Impacto:*

	Alto	M	A	A
Probabilidad	Medio	B	M	A
	Bajo	B	B	M
		Bajo	Medio	Alto
		<i>Impacto</i>		

*Calificación del riesgo: Tomar como base la matriz de Probabilidad e Impacto.*

Alto	A
Medio	M
Bajo	B

(5) Estrategia:

- **Aceptar:** Se acepta el riesgo y se deja que ocurra.

- **Evitar:** No se quiere que el riesgo suceda, por lo tanto se elimina; implica cambiar el plan, la actividad, el proceso. Se puede llegar a invertir recursos para evitarlo o incluso perder los beneficios u oportunidades asociados al riesgo.
- **Mitigar:** Busca bajar la probabilidad de que el riesgo ocurra y/o bajar su impacto.
- **Transferir:** Trasladar el riesgo a un tercero, solo será exitoso si el tercero a quien se le transfiere está en condiciones de manejarlo.
- **Compartir:** De manera coordinada, se asocian con otra área, entidad, proceso para enfrentar el riesgo.

Fuente: SEGDI





### CERTIFICADO DE PERSONA JURÍDICA

5. Custodiar su contraseña o PIN de acceso a su clave privada de forma diligente, tomando las precauciones razonables para evitar su pérdida, revelación, modificación o uso no autorizado.
6. Observar las condiciones establecidas por la ECEP-RENIEC, para la utilización del certificado digital y la generación de firmas digitales.
7. Realizar un uso debido y correcto del certificado.
8. Notificar de inmediato a la EREP-RENIEC en caso de que detecte que se ha incluido información incorrecta o inexacta en el certificado digital.
  - a) Exposición, pérdida en peligro o uso indebido de la clave privada o de la contraseña o PIN de acceso a su clave privada.
  - b) Detención, alteración o cualquier otro hecho o acto que afecte la clave privada o la contraseña o PIN de acceso a su clave privada.
9. Solicitar inmediatamente a la EREP – RENIEC la cancelación de su certificado digital cuando la información contenida en el certificado digital ya no resulte correcta.

**III. DECLARACIONES:**

1. El Suscriptor reconoce y declara que en la fecha y acto de entrega de su certificado digital, ha digitado personalmente una contraseña o PIN de acceso a su clave privada, la cual es personalísima, confidencial y es sólo conocida por él.

El Suscriptor declara haber leído, comprendido y aceptado el contenido del presente documento y que se le entrega, dejando constancia de ello mediante su firma en el presente documento.

Lima, 25 de marzo de 2018

---

Firma del Suscriptor

Fuente: RENIEC

Anexo 5: Formato para reuniones

DE DEPENDENCIA	DE SIGLA	Programada	Realizada	Aceptación del usuario
PRESIDENCIA	PR	Si	No	Si
GERENCIA GENERAL	GG			No
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	OCI			
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	UAI			
GERENCIA DE GESTION HUMANA Y ADMINISTRACION	GGHA			
DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA	DGH			
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	DC			
DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMUNICACIONES	DMC			
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES	DSG			
OFICINA DE TRAMITE DOCUMENTARIO	OTD			
DEPARTAMENTO DE PROCESOS	DP			
GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA	GAJC			
DEPARTAMENTO DE ASESORIA JURIDICA DE NEGOCIOS	DAJN			
DEPARTAMENTO DE ASESORIA JURIDICA FINANCIERA Y DE REGULACION	DAJFR			
DEPARTAMENTO DE RECUPERACIONES	GAE			
GERENCIA DE NEGOCIOS	GN			
DEPARTAMENTO DE FINANCIAMIENTO CORPORATIVO	DFC			
DEPARTAMENTO DE FINANCIAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	DFI			
DEPARTAMENTO DE INTERMEDIACION	DI			
DEPARTAMENTO DE GENERACION DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	DGNF			
GERENCIA DE DESARROLLO E INNOVACION	GDI			
DEPARTAMENTO DE INCLUSION FINANCIERA	DIF			
DEPARTAMENTO DE PRODUCTIVIDAD	DPRD			
DEPARTAMENTO DE COMPETITIVIDAD	DCOMP			
GERENCIA DE FINANZAS	GF			
DEPARTAMENTO DE TESORERIA Y MERCADOS	DTM			
DEPARTAMENTO DE GESTION ESTRUCTURAL DE BALANCE	DGEB			
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	DCON			

DE_DEPENDENCIA	DE_SIGLA	Programada	Realizada	Aceptación del usuario
DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y CONTROL	DPC			
GERENCIA DE OPERACIONES Y TECNOLOGIA	GOT			
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES BACK OFFICE	DOB			
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE FIDEICOMISOS	DAF			
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION	DTI			
GERENCIA DE RIESGOS	GR			
DEPARTAMENTO DE CONTROL GLOBAL DE RIESGOS	DCGR			
DEPARTAMENTO DE ADMISION	DA			
DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO	DS			
GERENCIA DE CUMPLIMIENTO	GCUM			

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: Política de Gestión Documental

### **POLÍTICA DE GESTIÓN DOCUMENTAL**

#### **1. Objeto**

Establecer un marco referencial para la administración, uso y registro de la documentación que se gestiona en la institución financiera, a través del uso de tecnologías de información que permitan optimizar los procesos.

#### **2. Alcance**

Esta política aplica a todos los colaboradores de la institución financiera y para los procesos de recepción, emisión, despacho, archivo y eliminación de documentos.

#### **3. Responsabilidades Específicas**

- a) Departamento de Procesos: Definir los flujos y procedimientos a realizar para los procesos de gestión documental y facilitar la gestión del cambio en la adopción del Modelo de Gestión Documental (MGD).
- b) Departamento de Servicios Generales: Definir los lineamientos para el desarrollo de las actividades de gestión documental en la institución financiera y liderar las actividades orientadas a capacitar al personal e implementar y mejorar el Sistema de Gestión Documental, así como la gestión de los certificados digitales.
- c) Departamento de Cumplimiento: Informar sobre aquellos dispositivos legales o normativos que afecten el funcionamiento de los procesos enmarcados en el Modelo de Gestión Documental.
- d) Departamento de Tecnologías de la Información: Implementar y dar soporte informático al Sistema de Gestión Documental (SGD), asegurando que cuente con todas las

funcionalidades previstas en el Modelo de Gestión Documental en base a los lineamientos internos y externos.

- e) Departamento de Gestión Humana: Informar a Servicios Generales sobre los nuevos ingresos, ceses y movimientos de personal para las gestiones de alta y baja de certificados digitales.
- f) Todos los colaboradores: Aplicar lo dispuesto en el presente Política y los documentos normativos asociados a la gestión documental.
- g) Asistente de Gerencia: Asegurar que toda la documentación recibida vía SGD dentro de su gerencia, haya sido leída por el destinatario responsable.

#### **4. Marco Normativo y Legal**

- Ley N° 25323 Ley del Sistema Nacional de Archivos.
- Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales y su decreto supremo N° 052-2008-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley de Firmas y Certificados Digitales.
- Decreto Legislativo N° 1310, Aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa.
- Resolución de Secretaria de Gobierno Digital N°001-2017-PCM/SEGDI, Aprueban Modelo de Gestión Documental en el marco del Decreto Legislativo N° 1310
- Decreto Legislativo N°681 Dictan normas que regulan el uso de tecnologías avanzadas en materia de archivo.
- Decreto Legislativo N° 827 Amplían los alcances del Decreto Legislativo N° 681 a las entidades públicas a fin de modernizar el sistema de archivos oficiales.

- Decreto Ley N° 19414, Ley de Defensa, Conservación e Incremento del Patrimonio Documental de la Nación.
- Decreto Supremo N° 009-92-JUS, aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N°681
- Resolución Jefatural N° 073-85-AGN-J, aprueba las Normas Generales del Sistema Nacional de Archivos para el Sector Público Nacional.
- NTP 392.030-2 2015, Microformas. Requisitos para las organizaciones que administran sistemas de producción y almacenamiento.
- Resolución de Gerencia General N°108-GG-2017 que designa a las responsables Directiva y Administrativa del MGD de LA INSTITUCIÓN FINANCIERA.
- Cualquier otra norma que, de manera total o parcial, sustituya o modifique a las normas citadas como parte del Marco Normativo y Legal.

##### **5. Principios de la Gestión Documental en la institución financiera:**

- **Legalidad:** Los documentos emitidos deben respetar las disposiciones legales y normativa interna y externa.
- **Veracidad:** Los documentos emitidos deben responder a la verdad de los hechos afirmados en ellos.
- **Oportunidad:** Los documentos deben emitirse dentro del plazo asignado por la gerencia o departamento que requiere la información o el señalado por la normatividad vigente, de ser posible el mismo día de ingreso a la institución financiera, procurando, en todos los casos, una emisión pronta y oportuna.
- **Suficiencia de la Información:** La información contenida en los documentos emitidos, debe ser necesaria, precisa, no abundante, que atienda directamente el

motivo por el cual fue requerida o que sustente debidamente el pedido que se formula.

- Uniformidad: Los documentos emitidos deben mantener un criterio uniforme en su forma, presentación, redacción y estilo, conforme a los formatos y lineamientos establecidos internamente.
- Integridad: Los documentos emitidos deben mantenerse completos e inalterables. De ser necesaria su impresión, estos no deberán ser modificados.
- Disponibilidad. Los documentos estarán disponibles para consultas de acuerdo al nivel de acceso autorizado para el usuario. El SGD permite el registro de los metadatos que asocian a un documento emitido, facilitando de esta manera la fácil ubicación, disponibilidad, recuperación y trazabilidad de los mismos.
- Seguridad de los datos e información: Los documentos deben estar bajo los estándares de seguridad de información de la institución financiera.

## 6. Política

La política de gestión documental establecida por la Alta Dirección es la siguiente:

*“La institución financiera declara su compromiso de adoptar las mejores prácticas de Gestión Documental orientadas a lograr eficiencia, simplicidad, trazabilidad y sostenibilidad ambiental en los procesos de emisión, despacho, recepción y archivo, procurando la eliminación del uso de papel en las comunicaciones internas y externas, alineándonos a las políticas del Estado.”*

### 6.1. Sistema de Gestión Documental de la institución financiera

6.1.1. El Sistema de Gestión Documental de la institución financiera, es el medio oficial y exclusivo para el registro, identificación y tratamiento de los documentos

administrativos que se reciben, emiten, despachan y archivan en las diversas gerencias de la institución financiera.

6.1.2. Todos los documentos administrativos que se reciban, atiendan, y emitan las diversas gerencias que conforman la institución financiera, deberán ser registrados y elaborados en el Sistema de Gestión Documental, a fin de mantener una adecuada trazabilidad, control, consulta del estado y ubicación de los documentos que integran o sustentan las diferentes etapas de los procesos de la institución financiera.

## 6.2. **Herramientas y Recursos de la Gestión Documental.**

6.2.1. Softwares que integran el MGD. Permiten realizar las actividades de Recepción, Emisión con firma digital, Archivo, Control y Despacho garantizando la trazabilidad, el uso de certificados digitales, digitalización de documentos y consultas posteriores. Son los siguientes:

- Sistema de Gestión Documental (SGD).
- Verificador de Documentos.
- Software de Firma Digital (FIRMA ONPE).
- Mesa de Partes Virtual (PIDE).

6.2.2. Certificados Digitales. Es la herramienta que permite firmar digitalmente documentos electrónicos. Solo podrá emplearse certificados digitales de persona jurídica que se encuentren acreditados dentro del marco de la Infraestructura Oficial de firma electrónica, los cuales se instalarán en las computadoras de cada colaborador y deberán ser de uso exclusivo para temas laborales propios de las funciones asignadas en la institución financiera.

Los documentos emitidos a través del SGD, que cuenten con una firma digital, tienen la misma validez y eficacia jurídica para el uso y fines administrativos internos y externos que una firma manuscrita u otra análoga que conlleve manifestación de voluntad, siempre y cuando se mantengan en formato digital.

6.3. Lineamientos de la Gestión Documental. Se encuentran definidos en el “Reglamento de Gestión Documental”.

## **7. Excepciones**

Cualquier excepción a la presente política o alguna consideración que no se encuentre presente en ella será resuelta por la Gerencia General o Gerencia de Gestión Humana y Administración.

## **8. Sanciones**

El incumplimiento de la presente política será motivo de amonestación según el Reglamento Interno de Trabajo de la institución financiera.

## **9. Glosario de Términos**

- **Certificado Digital:** Es un documento digital emitido por una entidad autorizada que vincula un par de claves (una privada y una pública) con una persona y asegura su identidad digital.
- **Firma Digital:** Es el tipo de firma que se realiza a través de un certificado digital y que cumple con todas las funciones de la firma manuscrita. Debido a esto, la firma digital cumple con el principio de equivalencia funcional con la firma manuscrita, es decir, tienen el mismo valor e implicancias legales.

- Gestión documental. Conjunto de procesos sistemáticos responsables de administrar el flujo de documentos administrativos en la entidad. Abarca los procesos de la recepción, emisión, archivo, control y despacho.
- Sistema de Gestión Documental (SGD). Es un software automatizado de gestión administrativa y de uso interno en la institución financiera, el cual tiene como característica principal, el reconocimiento jurídico de los documentos emitidos mediante la incorporación del Certificado Digital y el registro de la Firma Digital en los documentos digitales en formato PDF, emitidos por el personal de la organización de todas gerencias y departamentos.

## Anexo 7: Reglamento de Gestión Documental

### **REGLAMENTO DE GESTIÓN DOCUMENTAL**

#### **1. Finalidad**

Establecer los lineamientos para la gestión documental en la institución financiera, a través del uso del Sistema de Gestión Documental (SGD), como medio oficial y exclusivo para el registro, identificación y tratamiento de los documentos administrativos que se reciben, emiten, despachan y archivan en las diversas gerencias de la institución financiera.

#### **2. Alcance**

El presente reglamento va a dirigido a todos los colaboradores que participan o están encargados de la generación, tramitación, control, conservación y acceso a los documentos a lo largo de todo el ciclo de vida, desde su creación y registro hasta su conservación definitiva o eliminación, los cuales forman parte del acervo documentario del SGD de la institución financiera.

#### **3. Objetivos**

Los principales objetivos son los siguientes:

- Canalizar y agilizar la atención de los documentos que se gestionen en la institución financiera, para garantizar el cumplimiento de los distintos requerimientos internos como externos.
- Mejorar y facilitar, en forma eficiente y eficaz, la gestión documentaria, para optimizar el cumplimiento de las funciones de la institución financiera.
- Sistematizar la gestión documentaria para contar con información veraz y oportuna sobre el estado de los documentos, en beneficio de los usuarios externos e internos.

- Uniformizar los criterios utilizados por los colaboradores para la elaboración, registro y suscripción de los documentos.
- Afianzar el uso de las nuevas tecnologías sobre almacenamiento de información en la institución financiera, implementando herramientas informáticas para la gestión de documentos, garantizando la integridad, seguridad y autoría del documento electrónico generado en las gerencias.

#### **4. Lineamientos de la Gestión Documental**

##### **4.1. Recepción Documental**

**4.1.1.** Recepción de Documentos Externos. La recepción de comunicaciones externas mediante documentos físicos y digitales, será únicamente a través del SGD.

**4.1.2.** Registro de Documentos Físicos Externos en el SGD. Las comunicaciones externas recibidas dentro del horario establecido, deben ser registradas inmediatamente en el SGD. Su registro debe incluir la digitalización del documento y carga en SGD. El documento físico será enviado a la Gerencia o Departamento de destino, el cual será responsable de su archivo.

**4.1.3.** Cuando el volumen de los documentos recibidos sea mayor a 10 páginas, se digitalizarán las 10 primeras y todo el documento será enviado al departamento usuario.

**4.1.4.** Recepción documental de las comunicaciones por parte de los destinatarios. Las comunicaciones externas e internas deben ser siempre recibidas a través del SGD por parte del destinatario.

**4.1.5.** Priorización de las Comunicaciones registradas en el SGD. Una vez recibido un documento a través del SGD, el destinatario debe asignar la priorización de la

atención, considerando la siguiente clasificación: NORMAL, URGENTE, y MUY URGENTE.

Para el caso de las solicitudes de acceso a la información estas deberán ser consideradas como muy urgente, y la oficina de trámite documentario deberá remitir el requerimiento de información al Responsable de entregar la información de manera inmediata en el mismo día que se recibe, con la finalidad de cumplir con el plazo legal establecido para entregar la información.

**4.1.6.** Constancia de recepción de documentos electrónicos. Una vez que se da por “recibido” un documento en el SGD, se origina automáticamente una constancia de recepción que se envía al emisor.

**4.1.7.** Constancia de recepción de documentos en soporte papel. Los cargos de recepción de documentos enviados en físico deben ser digitalizados por la oficina de trámite documentario y subidos al SGD a través del cual el usuario podrá visualizar dicha constancia.

## **4.2. Emisión Documental**

Los documentos que se emitan en la institución financiera para las comunicaciones internas y externas se generan en formato electrónico a través del SGD.

**4.2.1.** Características de los Documentos Electrónicos Emitidos a través del SGD.

Uso de Firma Digital: Los documentos electrónicos emitidos deben ser firmados digitalmente por el emisor mediante el uso de los certificados digitales de persona jurídica otorgados por el RENIEC, lo cual permite identificar al responsable de cada registro en el sistema (autor y aprobadores).

- El SGD cumple la función de autorizar el acceso vinculando al emisor autenticado, con su rol, cargo y dependencia dentro de la entidad. El sistema garantiza que los documentos han sido creados y enviados por los colaboradores autorizados y autenticados, en la fecha y hora que se indica.
- Confidencialidad: La información contenida en los documentos emitidos por las áreas, solo podrán ser de acceso para aquellos usuarios que cuenten con la respectiva autorización dentro de sus funciones encargadas. Asimismo, el SGD cuenta con procesos automáticos de auditoría que registran todas las ocurrencias realizadas por los usuarios.
- Prioridad y Plazos. Los documentos emitidos pueden ser clasificados en las siguientes prioridades:
  - “Muy urgente”. La atención debe realizarse entre en 24 y 72 horas.
  - “Urgente”. El plazo máximo para la atención debe realizarse entre 3 a 5 días hábiles.
  - “Normal”. Aplica para documentación que requieren atención mayor a 6 días o no especifican un plazo de atención.
- Todos los documentos que sean enviados a entidades externas deberán ser firmados y enviados como mínimo por un Subgerente o Ejecutivo encargado de un Departamento o su equivalente.
- El listado de documentos que ingresan al sistema de gestión documental son los siguientes:
  - a) Cartas: Escrito dirigido hacia una persona natural o jurídica con el fin de comunicarle algún tema

- b) Cartas Órdenes: Escrito dirigido principalmente a entidades financieras con el fin instruir algún tipo de operación.
- c) Carta Notarial: Escrito dirigido hacia una persona natural o jurídica con el fin de comunicarle algún tema, este documento a diferencia de las cartas y cartas ordenes debe ser impreso y adicionalmente por temas propios del contenido de la carta necesita ser certificada por un notario público.
- d) Carta Múltiple: Escrito dirigido a diferentes destinatarios que tiene un mismo contenido, en la cabecera del documento se detallan todos los destinatarios y es emitido con un mismo número correlativo.

Los documentos señalados en los puntos a, b, c, y d serán usados solamente para comunicaciones externas y deben de estar firmados (elaborado por) por un Gerente o como mínimo por un Subgerente o Ejecutivo encargado de un Departamento o su equivalente

- e) Informes: Documento escrito en prosa informativa con el propósito de comunicar hechos obtenidos o verificados por el autor, deben de estar firmados (elaborado por) por un Gerente o como mínimo por un Subgerente o Ejecutivo encargado de un Departamento o su equivalente, y podrán ser visados (visto bueno) por participantes que aprueban este documento. A excepción de los informes personales los cuales solo requerirán la firma del autor sin importar su nivel jerárquico.
- f) Memorando: Escrito breve por el que se intercambia información entre distintos departamentos o gerencias de la institución financiera para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción, etc; deben de

estar firmados (elaborado por) por un Gerente o como mínimo por un Subgerente o Ejecutivo encargado de un Departamento o su equivalente y podrán ser visados (visto bueno) por participantes que aprueban este documento.

- g) Memorando múltiple: Escrito breve que va dirigido a diferentes destinatarios dentro de la institución financiera y que tiene el mismo contenido para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción, etc; deben de estar firmados (elaborado por) por un Gerente o como mínimo por un Subgerente o Ejecutivo encargado de un Departamento o su equivalente y podrán ser visados (visto bueno) por participantes que aprueban este documento.
- h) Resoluciones de Gerencia General: Escrito emitido por el Gerente General que aprueba o resuelve algún acto dentro de la organización y podrán ser visados (visto bueno) por la Gerencia proponente.
- i) Exposición de Motivos: Documento que describe algún hecho o actividad propia de la organización que necesita ser aprobado por alguna instancia en la institución financiera, estos deberán ser firmados (elaborado por) como mínimo por un líder de departamento (Subgerente, Ejecutivo o encargado) y aprobado (visto bueno) por el Gerente usuario u otros gerentes. Para las exposiciones de motivos que serán dirigidas al Directorio estas deberán tener el visto bueno del Gerente General.
- j) Certificados de acuerdo de directorio: Son extractos de las actas de directorio que son firmados (elaborado por) por el secretario de directorio.

- La impresión de un documento electrónico firmado digitalmente deberá reflejar en el medio de soporte papel, además del contenido completo del documento electrónico, la siguiente información:
  - La dirección web que se genera automáticamente servirá para validar la autenticidad e integridad del documento impreso.
  - Datos del firmante (sellado de tiempo) que incluye el cargo, función o rol que desempeña en la entidad.
- Otros Tipos de Documentos Emitidos: Los documentos electrónicos emitidos por aplicativos de uso exclusivo de diversos Departamento o Gerencias, como el caso de los documentos contables, presupuestales, de contrataciones, de recursos humanos, entre otros se encuentran fuera del alcance de los procesos contemplados en el SGD.

### **4.3. Archivo de Documentos y Control**

#### **4.3.1. Archivo**

El archivo comprende los procesos técnicos de selección, organización, descripción, conservación, eliminación, acceso y consultas de documentos, según se indica a continuación:

- 4.3.1.1. Selección Documental. Los documentos emitidos y recibidos serán los considerados en las Series Documentales de las Gerencias de la institución financiera, contenidos en el Programa de Control de Documentos.  
Cada área es responsable de archivar los documentos en sus respectivas Series Documentales del Programa de Control Documental.

Se debe considerar además la eliminación de los documentos de acuerdo al periodo de retención asignado, en caso corresponda de acuerdo tiempo de permanencia definido en el Programa de Control de Documentos.

4.3.1.2. Organización y descripción documental. Los documentos, indistintamente del medio de soporte empleado, deberán seguir los lineamientos de organización y descripción documental proporcionados por el Departamento de Servicios Generales.

4.3.1.3. Conservación de documentos. Los documentos emitidos o recibidos deben ser conservados dependiendo de su naturaleza y el medio de soporte empleado.

- Conservación de documentos en medio de soporte papel. Es responsabilidad de los Departamento o Gerencias seguir los lineamientos de conservación para los documentos en medio de soporte papel, establecidos por el Departamento de Servicios Generales y las normativas del Archivo General de la Nación.
- El Departamento de Tecnología de Información debe garantizar la conservación de los documentos electrónicos almacenados en el repositorio de documentos electrónicos del SGD.

4.3.1.4. Acceso y Consultas. El acceso y las consultas a los documentos que se encuentran en el SGD, están restringidos por dos criterios: (a) autoría del documento o destinatario del documento y (b) niveles de CONFIDENCIALIDAD (clasificación de la información) definidos por el Departamento de Control Global de Riesgos.

4.3.1.5. Reproducción de documentos archivados en medio de soporte de papel y documentos electrónicos.

- Copia certificada: Es la copia fiel del documento archivado, reproducido en un medio de soporte papel y certificado por el (la) Fedatario Institucional.
- Copia fiel de documento electrónico. Se considerará copia fiel del documento almacenado en el repositorio de documentos electrónicos del SGD, la reproducción contenida en un medio portador digital o electrónico, la cual contará con la firma digital del funcionario autorizado que emitió el documento y que cuente con el sellado de tiempo respectivo.

#### **4.3.2. Supervisión y Control.**

Los colaboradores deben evitar la acumulación por más de 24 horas de documentos en estado de "NO LEÍDO", procurando que los documentos en proceso de trámite queden en estado de "RECIBIDO" hasta su derivación y/o atención, debiendo ceñirse estrictamente a los plazos y prioridades consignados en el contenido de cada uno de los documentos del SGD. El Departamento de Servicios Generales elaborará el Programa Anual de Supervisión a la Gestión Documental y comunicará a los Departamentos involucrados, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normativas asociadas a la gestión documental, el adecuado uso de las herramientas de gestión documental y formular las oportunidades de mejora respectivas.

#### **4.4. Despacho de Documentos**

4.4.1. Despacho de Documentos por el SGD. Para realizar el despacho de los documentos emitidos y digitalizados a través del SGD, se debe verificar que el destinatario

interno cuenta con acceso activo al sistema. El envío debe incluir el documento principal y los anexos que se referencian.

**4.4.2.** Despacho de documentos en medio de soporte papel. Sólo es necesario el envío de documentos en un medio de soporte papel, cuando por su naturaleza y destino, requieran ser refrendados con firma manuscrita, visto bueno, sellos, certificación (Ejemplo: cuando la entidad no cuenta con interoperabilidad), o que por su intermedio se remitan anexos u objetos que requieran ser enviados en físico (Ejemplo: medios magnéticos, libros, revistas, etc.).

**4.4.3.** Despacho de Documentos con Copia para Conocimiento. En todos los casos que se remitan documentos únicamente para conocimiento, no requerirán ser enviados a los destinatarios en físico, teniendo en cuenta las medidas de ecoeficiencia, por lo que el envío será únicamente a través del SGD.

## 5. Glosario

- Archivo. Conjunto organizado de documentos conservados por cualquier técnica, en cualquier medio de soporte y que están destinados al servicio.
- Certificado Digital: es un documento digital emitido por una entidad autorizada que vincula una clave privada y una pública, con una persona y asegura su identidad digital.
- Conservación. Proceso que consiste en mantener la integridad física del soporte y de la información contenida en éste, a través de la implementación de medidas de preservación y restauración, con la finalidad que se mantengan accesibles para su posterior consulta (adaptado de la Resolución Jefatural N° 073-85-AGN-J).

- Firma Digital: Es el tipo de firma que se realiza a través de un certificado digital y que cumple con todas las funciones de la firma manuscrita. Debido a esto, la firma digital cumple con el principio de equivalencia funcional con la firma manuscrita, es decir, tienen el mismo valor e implicancias legales.
- Gestión documental. Conjunto de procesos sistemáticos responsables de administrar el flujo de documentos administrativos en la entidad. Abarca los procesos de la recepción, emisión, archivo y control y despacho.
- Integridad. Característica que indica que un documento electrónico no ha sido alterado desde la transmisión por el emisor hasta su recepción por el destinatario.
- Interoperabilidad. Habilidad de organizaciones y sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes, con la finalidad de obtener beneficios mutuos. La interacción implica que las organizaciones involucradas compartan información y conocimiento a través de sus procesos de negocio, mediante el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de Tecnologías de la Información y comunicaciones (TIC).
- Metadatos. Información estructurada o semi-estructurada que permite la creación, gestión y uso de los documentos a lo largo del tiempo. (adaptado de la ISO 15489-1:2016).
- Programa de Control de Documentos (PCD). Documento de Gestión Archivística, que establece las Series Documentales de la entidad como resultado de sus actividades, precisando el número de años que deben conservarse y los periodos de retención en cada nivel de archivo hasta su transferencia al Archivo General de la Nación o su eliminación (Directiva N° 004-86-AGN-DGAI).

- Repositorio de documentos electrónicos. Es el sitio en el que se almacena la información de los documentos electrónicos gestionado a través del SGD, los mismos que son conservados asegurando la autenticación e integridad.
- Sellado de tiempo (time stamping). Es un método que permite consignar la fecha y hora cierta de la existencia de un documento electrónico.
- Serie Documental. Conjunto de documentos que poseen características comunes, el mismo tipo documental (correspondencia, resoluciones, legajos de personal, libros de contabilidad, etc.) o el mismo asunto y que, por consiguiente, son archivados, usados, transferidos o eliminados como unidad. (Directiva N° 004-86-AGN-DGAI).
- Trazabilidad. Capacidad para seguir el movimiento y uso de un documento, desde su creación hasta su disposición final, haciendo uso de los metadatos (adaptado de la ISO 9000:2015 e ISO 30300:2011).
- Documento Electrónico: Es la unidad básica estructurada de información registrada, publicada o no, susceptible de ser generada, clasificada, gestionada, transmitida, procesada o conservada por una persona o una organización de acuerdo a sus requisitos funcionales, utilizando sistemas informáticos.