

IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN  
MUNDO MUJER PARA LA CONVERSIÓN A ENTIDAD REGULADA



Universidad  
del Cauca

DIANA CAROLINA ZUÑIGA CERÓN

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PTOGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN, COLOMBIA 2015

IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN  
MUNDO MUJER PARA LA CONVERSIÓN A ENTIDAD REGULADA



Universidad  
del Cauca

DIANA CAROLINA ZUÑIGA CERÓN

Asesor Académico:

HENRY RAMIREZ PARUMA

Asesor Empresarial:

MARISOL CORTES

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PTOGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN, COLOMBIA 2015

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	9
1.1. PROBLEMATIZACIÓN.....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	9
1.3. OBEJTIVOS .....	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA .....	11
2.1. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1.1. Definiciones.....	11
2.1.2. Diseño.....	12
3.1.3 Sistema .....	12
2.1.3. Sistemas Administrativos .....	13
2.1.4. Diseño de Sistemas Administrativos .....	13
2.1.5. Proceso .....	14
2.1.6. Procedimiento.....	16
2.1.7. Gestión por Procesos .....	17
2.1.8. Mapa de Procesos .....	18
2.1.9. Cadena de valor .....	19
2.1.10. Manuales de Procedimientos .....	19
2.1.11. Lineamiento de los Procesos con la Estrategia.....	19
2.1.12. Control y Mejora de Procesos .....	20
2.1.13. Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC).....	21
2.1.14. Ciclo PHVA herramienta para la gestión por procesos.....	23
2.1.15. Cadena de Proceso.....	25
2.1.16. Método S.A.M.M.E. ....	25
3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA .....	28
3.1. SELECCIONAR (Inventario de procesos y procedimientos existentes en la Entidad).....	29

3.2.	ANALIZAR (Clasificación de los documentos) .....	29
3.3.	MEDIR (Eliminación de Documentación y Actividades) .....	30
3.4.	MEJORAR(Elaboración de documentación final) .....	30
3.5.	EVALUAR .....	30
4.	MARCO CONTEXTUAL .....	31
4.1.	Fundación Mundo Mujer .....	31
4.1.1.	Direccionamiento estratégico de Banco Mundo Mujer.....	31
5.	DESARROLLO DE PRÁCTICA PROFESIONAL .....	33
5.1.	METODOLOGÍA .....	33
5.1.1.	Seleccionar (Inventario de procesos y procedimientos existentes en la Entidad) .....	33
5.1.2.	Analizar (Clasificación de los documentos).....	36
5.1.2.1.	Gestión de Tecnología de la Información .....	36
5.1.2.2.	Gestión de Mercadeo.....	43
5.1.2.3.	Matriz de prioridades .....	47
5.1.2.4.	Distribución de los procesos en el Mapa de Procesos.....	49
5.1.3.	Medir – Eliminación de Documentación y Actividades.....	51
5.1.3.1.	Gestión de Tecnología de la Información .....	52
5.1.3.2.	Gestión de Mercadeo.....	54
5.1.3.3.	Priorización de la Documentación .....	55
5.1.4.	Mejorar (Elaboración de la Documentación Final) .....	63
5.1.4.1.	Plantilla Elaboración de Procesos .....	64
5.1.4.2.	Plantilla Elaboración Manual .....	70
5.1.4.3.	Plantilla Elaboración de Manuales de Usuario .....	72
5.1.4.4.	Plantilla Elaboración Políticas .....	74
5.1.4.5.	Plantilla Elaboración Instructivos .....	76
5.1.5.	Evaluar.....	82
6.	CONCLUSIONES .....	83
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85

## INDICE FIGURAS

Figura 1. PMC - Kaizen.....	22
Figura 2. Ciclo PHVA .....	24
Figura 3. Modelo S.A.M.M.E.....	27
Figura 4. Documentacion – Gestion de Tecnología de la Información .....	37
Figura 5. Documentación – Gestión de Mercadeo.....	43
Figura 6. Matriz de Prioridades .....	48
Figura 7. Mapa de Procesos Fundación Mundo Mujer.....	49
Figura 8. Propuesta Mapa de Procesos .....	51
Figura 9. Priorización –Gestión de Tecnología de la Información .....	59
Figura 10. Priorización –Gestión de Mercadeo .....	62

## INDICE TABLAS

Tabla 1. Inventario General Fundación Mundo Mujer .....	35
Tabla 2. Plan documentación Gestión de Tecnología de la Información .....	37
Tabla 3. Documentos pendientes por definir .....	38
Tabla 4. Documentos en elaboración y actualización - Tecnología de la Información.....	39
Tabla 5. Documentos en elaboración y actualización - Infraestructura y producción .....	40
Tabla 6. Documentos en elaboración y actualización - Soporte Técnico.....	41
Tabla 8. Documentos elaborados y comunicados.....	42
Tabla 9. Plan documentación Gestión de Mercadeo.....	43
Tabla 10. Documentos pendientes por definir – Gestión de Mercadeo.....	44
Tabla 11. Documentos en elaboración y actualización.....	45
Tabla 12. Documentos elaborados y comunicados.....	47
Tabla 13. Documentos por definir – Gestión de Tecnología de la información...	52
Tabla 14. Procedimientos de infraestructura y producción .....	53
Tabla 15. Documentación – Gestión de Mercadeo.....	54
Tabla16. Priorización Documentos pendientes por definir .....	56
Tabla17. Priorización Documentos Tecnología de la Información. ....	56
Tabla 18. Priorización Documentos Infraestructura y Producción .....	57
Tabla 19. Priorización Documentos Soporte Técnico. ....	58
Tabla 20. Priorización Documentos Calidad. ....	58
Tabla 21. Documentos pendientes por definir – Gestión de Mercadeo.....	59
Tabla 22. Priorización –Gestión de Tecnología de la Información .....	60
Tabla 23. Documentos en elaboración y actualización - Mercadeo .....	60
Tabla 24. Priorización –Gestión de Mercadeo.....	63
Tabla 25 Documentos elaborados – Gestión de Tecnología de la Información ....	78
Tabla 26. Documentos elaborados – Gestión de Mercadeo.....	80

## INTRODUCCIÓN

La directiva de la Fundación Mujer, hacia el año 2010, decide emprender el arduo trabajo de crear el Banco Mundo Mujer, el cual dispondrá a sus consumidores financieros un amplio portafolio de servicios bancarios como: CDT, Cuentas de Ahorro, diferentes tipos de crédito y canales. Éste propósito es controlado y vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia y demás entes reguladores.

Con la decisión de tomada por la directiva, se generan diversas necesidades para la organización, siendo una de ellas la documentación de los procesos y procedimientos de punta a punta del funcionamiento de la misma, en tanto para la elaboración de la práctica empresarial e informe final, teóricamente se tuvo en cuenta diferentes autores, metodologías y conceptos como: Hammer y Carrasco en sus definiciones de proceso, Gilli con su concepto de Diseño de Sistemas Administrativos; metodologías como: Gestión por Procesos, adoptada por Walter A. Shewart por medio del desarrollo del ciclo PHVA y retomada por Deming hacia los años 50', Mapa de Procesos, Manuales de Procedimientos y Método de Mejora Continua (PMC), citado por Richard Chang en su libro "Mejora Continua de Procesos".

La metodología para el desarrollo de la práctica profesional se realizó con ayuda de la metodología S.A.M.M.E. dividida en cinco (5) fases: en la primera fase se estableció un inventario de documentos general de la Organización (macroprocesos, procedimientos, políticas, instructivos, manuales de usuario, protocolos), posteriormente en la siguiente etapa, se detalla el inventario de la de Tecnología de la Información y Gestión de Mercadeo. Esta fase se complementa con la inclusión del mapa de procesos en el Ciclo PHVA, dando como resultado una propuesta nueva de éste y la elaboración de una matriz de priorización.

Para la etapa tres, se tiene en cuenta a Michael Porter con su definición de Cadena de valor y la matriz realizada en la etapa anterior para establecer los procedimientos finales necesarios para el Gestión de Tecnología de la Información y el Gestión de Mercadeo.

Para la cuarta fase se procede a documentar en los formatos establecidos por la entidad los procedimientos y documentos necesarios para efectiva su ejecución (Manuales de Usuario Instructivos, protocolos y manuales) por tanto se registran los cambios o mejoras establecidos en las etapas anteriores. La última etapa es una etapa de evaluación, la cual se da constantemente en un proceso de mejora continua.



## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1. PROBLEMATIZACIÓN**

Desde el momento en que la Directiva de la Fundación Mundo Mujer, proyecta crear el Banco Mundo Mujer, tenía claro que implicaría estar enmarcado en las diferentes exigencias de los entes regulatorios, entre ellas la estandarización y documentación de procesos y procedimientos para el funcionamiento de las diferentes áreas de la Entidad, por tanto se da como resultado la necesidad de establecer y documentar nuevos procedimientos, la modificación algunos de éstos y el levantamiento de los procedimientos existentes sin documentar.

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

No es un secreto, que las empresas con pretensiones de seguir vigentes en el mercado deben estar en constante dinamismo, siempre en la búsqueda de satisfacer de la mejor manera a sus clientes, tanto externos como internos, optimizando la coordinación, con diseños basados en la simplicidad. En tanto un cambio que muchas empresas están sometidas a realizar cuando se tiene grandes proyecciones, es el crecimiento o diversificación de éstas, siendo este el caso de la Fundación Mundo Mujer, donde viendo las necesidades del mercado y de la empresa misma, se ve en la labor de crear el Banco Mundo Mujer, entidad que será regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

La fundación tiene más de veinte nueve años de trayectoria, actualmente cuenta con alrededor de tres mil setecientos empleados a corte de noviembre de 2014 a nivel nacional, cincuenta y tres Agencias y ochenta y tres PDA (Puntos de Atención), con participación en veintidós Departamentos y noventa y cinco municipios a nivel nacional, adicionalmente en el mes de julio del 2014, la organización recibió la autorización para constituirse como Banco, y en diciembre del mismo año la autorización de funcionamiento, por tanto es de

suma importancia que todos los procesos de las diferentes áreas de la empresa estén bien establecidos y actualizados de acuerdo a los requerimientos y necesidades.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, es necesario hacer un diagnóstico completo de los procesos que componen la organización, para establecer un inventario y con ayuda de la metodología S.A.M.M.E. y ayuda de los encargados de cada área, determinar los procedimientos y documentos de apoyo que realmente necesita la Entidad, los que necesitan ser modificados y los que no necesitan ser modificados o actualizados.

### **1.3. OBEJTIVOS**

#### 1.3.1. Objetivo General

Diseñar y documentar la estructura organizacional con enfoque en procesos para la Fundación Mundo Mujer, en su transformación a Entidad Regulada.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un inventario de algunos procesos y procedimientos existentes en la Fundación Mundo Mujer.
- Identificar y clasificar los procesos del mapa de procesos en el ciclo PHVA.
- Identificar los procedimientos necesarios para los procesos de la Gestión de Tecnología de la Información y Gestión de Mercadeo.
- Documentar los procesos y procedimientos.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. Definiciones

- **Caracterización de Procesos:** Permite la Identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.
- **Actividad:** Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado del proceso.
- **Directriz:** Es una instrucción que se tiene en cuenta para realizar una algo, por tanto, sientan las bases para el desarrollo de una actividad, un proceso o procedimiento.
- **Normas:** Una norma es entendida como una regla del ordenamiento jurídico existente, por la cual el mismo tiene como objetivo ordenar el comportamiento de las personas y organizaciones en sociedad. Las normas son reglamentadas por autoridades competentes,
- **Diagrama de flujo:** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.
- **Tarea:** Conjunto de acciones simples interrelacionadas para lograr una actividad.

- **Macroproceso:** Son el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a satisfacer los requerimientos de los clientes y la Entidad, facilitando el logro de la misión.

### 2.1.2. Diseño

El diseño supone una acción destinada a transformar situaciones existentes de acuerdo con ciertos objetivos. Según Simón (1969, 87), el, diseño "constituye la esencia de toda organización profesional y se ocupa de cómo debieran ser las cosas".

Se considera que para comprender los sistemas complejos, como las organizaciones, se necesita una descripción de estado y una descripción de proceso. La primera plantea el problema a resolver en términos de la solución buscada. Las descripciones de proceso se relacionan con fórmulas, ecuaciones o procedimientos que permiten lograr el estado meta a partir de un estado inicial. Esta concepción de diseño es aplicable al caso de los sistemas administrativos.

El estado deseado tiene que ver con determinados objetivos a lograr y ciertas definiciones estratégicas que se concretarán a través de un proceso o procesos realizados no en forma espontánea, sino de acuerdo con las especificaciones, establecidas de manera deliberada por un especialista. <sup>1</sup>

### 3.1.3 Sistema

Según Schoderbek (1984.11) un sistema es "un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suman total". Siendo esta una definición amplia que permite aplicarla en diferentes campos.

---

<sup>1</sup>GILLI, K, J. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires, Pág 173, "Elementos y características de un sistema administrativo".

### 2.1.3. Sistemas Administrativos

Los sistemas administrativos están estrechamente relacionados con los procesos, ya que pueden ser interpretados como programas para prescribir tareas. Según Lardent (1976), son una red de procedimientos relacionados de acuerdo con un esquema integrador en función de ciertos fines, se los puede definir como el conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados (Gilli, 1998, 30).

### 2.1.4. Diseño de Sistemas Administrativos

Un sistema administrativo debe atender en forma simultánea la ejecución de actividades en función de objetivos y asegurar el flujo de información para la toma de decisiones y el control de dichas actividades. Pero, para alcanzar plenamente ese propósito, el diseño de un sistema administrativo tiene que satisfacer una serie de requisitos como, por ejemplo, la efectividad, la eficiencia, la calidad o la creación de valor. Esos criterios se han incorporado a las reglas de la "buena administración" según la evolución de la teoría. 2

La implementación del diseño de sistemas administrativos está estrechamente relacionada con los procesos, debido a que pueden ser interpretados como programas para prescribir tareas. Según Lardent (1976), son una red de procedimientos relacionados de acuerdo con un esquema integrador en función de ciertos fines.

Los sistemas administrativos se pueden definir, como el conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados. Lo que indica que para que se realice un diseño de un sistema administrativo, es necesario crear una sinergia

---

<sup>2</sup>GILLI, K, J. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires, Pág 178

dentro de la organización y teniendo en cuenta la importancia del flujo y uso de la información como materia prima para el desarrollo de las organizaciones. (Gilli, 1998, P30).

Para Gilli (2010, P175), si una empresa quiere cumplir sus fines, necesita además de un mercado, clientes y productos o servicios, necesita sistemas administrativos que permitan:

- Realizar las tareas dentro de los términos previstos, a un mínimo costo y con un margen aceptable de confiabilidad.
- Disponer de una estructura de datos que posibilite la toma de decisiones efectivas inherentes a las tareas.
- Asegurar, mediante el control del resultado de las operaciones, el cumplimiento de los objetivos fijados.

En tanto, los sistemas administrativos tienen por objeto lograr que se concrete la estrategia de la organización de la manera más efectiva posible. Constituyen un conjunto de procesos que permiten la transformación de los objetivos de la organización en acciones, por eso la capacidad de gestión se determina de acuerdo con la estrategia fijada. Esa capacidad de gestión depende de la forma en que se diseñe la organización, es decir, de la normalización de los procedimientos a seguir en el desarrollo de las actividades y de la configuración de la estructura organizacional.

#### 2.1.5. Proceso

El funcionamiento de una organización, está compuesta por un sin número de tareas, que al ser agrupadas se convierten en actividades y posteriormente en procedimientos y procesos, por tanto, una empresa es un conjunto de procesos interrelacionados y encaminados a un objetivo específico.

Lo dicho anteriormente, lo valida Chang (1996) “proceso es una serie de tareas de valor agregado que se relacionan entre sí, para transformar un insumo en un producto sea este un bien o servicio”<sup>3</sup>.

Según la teoría de sistemas “un proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y agrega valor al cliente”.

Hammer (2006, P.68) dice: “un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes “. Él dice que la mayoría de las organizaciones no cumplen con esta definición, ya que muchas de ellas están organizadas por funciones.

Según Carrasco (2011), los procesos representan el hacer de la organización, un proceso le da vida a la organización y ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeña cada integrante de la organización<sup>4</sup>.

Por tanto, cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados puede considerarse como un proceso.

Todo proceso se compone de:

- **Insumo:** entradas que requiere el proceso para generar un resultado.
- **Proveedor:** quien es el que proporciona las entradas al proceso.
- **Producto:** Resultado final de las actividades que conforman el proceso y que satisface las necesidades del cliente.
- **Cliente:** Quien recibe la salida del proceso. Es la razón de la existencia del proceso.
- **Recursos:** Son unos requisitos necesarios para desarrollar bien el proceso.

---

<sup>3</sup>Chang, Richard Y, Mejora continua de procesos : guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles / Richard Y. Chang, , Buenos Aires : Granica-Tec Consultores, 1996, Argentina, 1996

<sup>4</sup>Carrasco, J. (Ed.). (2011). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile. 4° Edición.

- **Indicadores:** Sistemas de control que miden el funcionamiento del proceso y el nivel de satisfacción del usuario o cliente.
- **Límites:** Puntos claros y definidos, comenzando con una necesidad concreta y finalizando con la satisfacción de dicha necesidad.

También se debe tener en cuenta, que los procesos son importantes para toda organización porque:

- Son a base para cambios estratégicos en la organización.
- Son la base estructural y operativa de las organizaciones.
- Son medios útiles para transformar la empresa y adecuarse al mercado y a sus necesidades.
- Son uno de los elementos claves para el desarrollo de la innovación en las organizaciones.

#### 2.1.6. Procedimiento

Es una secuencia de pasos necesarios para la concreción de una operación, por tanto son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas... detalla la manera exacta en que debe realizarse ciertas actividades.<sup>5</sup>

En tanto un procedimiento, es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, es decir, actuar de una forma determinada. El concepto está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Por tanto un procedimiento en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz, donde su objetivo debe ser único y fácil de identificar, cabe aclarar que puede existir diversidad de procedimientos que persigan un mismo fin, cada uno con estructuras diferentes y etapas diferentes, ofreciendo más o menos eficiencia.

---

<sup>5</sup>Harold koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, administración: una perspectiva global y empresarial.



### 2.1.7. Gestión por Procesos

Las empresas que desean seguir vigentes en el mercado, tienen la ardua tarea de establecer, y mantener actualizados los procesos necesarios para el manejo eficiente de las organizaciones, por tanto la adopción de un enfoque basado en procesos es una buena manera de hacerlo.

La Norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En tanto, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, en conjunto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

En 1950, Deming introdujo en Japón, el ciclo Planear, Hacer, Verificar, y Actuar (PHVA) desarrollado por Walter A. Shewart, como una metodología que facilita la gestión del enfoque basado en procesos.

En 1993 Hammer & James Champy introdujeron una herramienta de gestión denominada Reingeniería de Procesos o BPR (“Business Process Reengineering”). Este nuevo concepto es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios, y rapidez”.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

Carrasco dice que la gestión por procesos “es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”<sup>6</sup>. Donde el gran objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, y aumentar valor agregado para el cliente.

#### 2.1.8. Mapa de Procesos

Para Velazco (2010) el mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de “helicóptero” de todos los procesos de la organización.

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

---

<sup>6</sup>Carrasco, J. (Ed.). (2011). Gestión por procesos. Santiago de Chile. 4º Edición.

### 2.1.9. Cadena de valor

“Permite descomponer la empresa en una serie de actividades estratégicamente importantes con el propósito de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación actuales o potenciales”<sup>7</sup>. De esta manera facilita ver todas las actividades de manera conjunta y holística evidenciando, como una actividad puede afectar a las demás y por ende como se afectara al valor creado para el cliente.

### 2.1.10. Manuales de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Se identifican y señalan ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

### 2.1.11. Lineamiento de los Procesos con la Estrategia

Según Carroso (2011) En la gestión estratégica de procesos se comienza por extraer criterios objetivos desde la estrategia de la organización para luego priorizar los procesos y revisar que sus objetivos e indicadores estén alineados con la estrategia.

Según Camacho (2002, P.2) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en el misma dirección”. Esto lleva a las organizaciones a tener claro su filosofía conociendo que cada actividad debe estar inmersa

---

<sup>7</sup>Michael Porter, Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior 1987:51.

en la consecución de la misión, en el logro de la visión y en el cumplimiento de los objetivos.

La misión se puede definir como norte hacia donde se dirige la organización proporcionando un patrón o un esquema para la toma de decisiones, es la forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia.

La visión es un conjunto de ideas intuitivas o abstractas que componen el sendero de la organización que sirve como directriz del futuro de la empresa frente a sus clientes, proveedores, empleados, y accionistas.

#### 2.1.12. Control y Mejora de Procesos

Teniendo en cuenta la perspectiva sistémica, una organización es un sistema abierto que enfrenta un entorno altamente cambiante, por tanto actualmente, toda organización, se mantiene en la búsqueda constante de optimizar sus recursos y obtener el mayor beneficio financiero, para lo cual se requiere de instrumentos que permitan generar análisis certeros, determinando así las oportunidades de mejora.

Para Vilar (1999), el control y mejora de procesos es “un método de mejora continua que se enfoca en la reducción de la variación en las características que tiene el producto y que influyen en su calidad, por lo tanto se crea un sistema de control y mejora que previene problemas de calidad, siendo una inversión y no un gasto.

Para Harrington (1993), mejorar un proceso, significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo hacerlo, depende del enfoque específico del empresario y del proceso”. La mejora de procesos se puede dar a través del medio del método de mejoramiento continuo (PMC). Según Richard Chang (1996), para que se lleve a cabo este método, son necesarias dos cosas:

- Deseo de mejorar los procesos en las empresas y negocios.

- Apertura para llevar a cabo las medidas necesarias para el mejoramiento del proceso.

Para que los productos o servicio ofrecidos por una organización, sean considerados de calidad, estos se deben producir con la menor variación posible, Vilar (1999) considera que las fuentes de variación fundamentales son:

- Recursos Humanos: La experiencia adquirida sobre la actividad a realizar, el grado de motivación que poseen, la formación y el grado de instrucción influyen en la elaboración de bienes y prestación de servicios.
- Maquinas: El tiempo de uso, calidad, en estado de mantenimiento etc.
- Materiales: Las características dimensionales y físicas, heterogeneidad, etc.
- Métodos: La efectividad y rendimiento que se logre en el proceso.
- Entorno: La precisión del trabajo, la temperatura del lugar donde se lleva a cabo la actividad humedad etc.

Estas fuentes de variación pueden ser reducidas o prevenidas, cuando se tiene en cuenta y se realizan procesos de mejora continua, esto acompañado con el compromiso de los integrantes de la organización.

### 2.1.13. Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC)

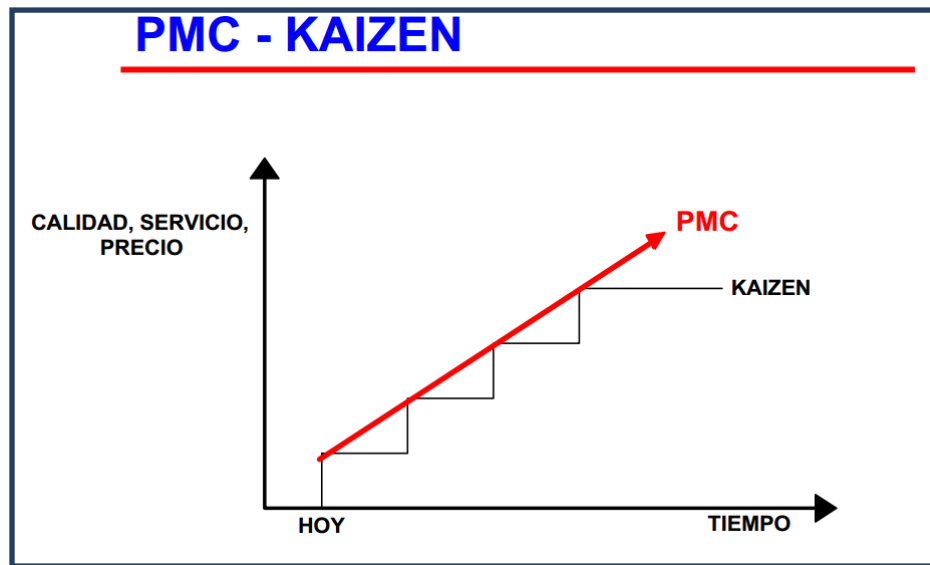
El PMC es una innovadora herramienta de gestión, que busca hacer de la calidad un hecho práctico, sencillo y participativo a través de una metodología de trabajo bien definida, que permita al trabajador, dueño del proceso, diagnosticar y realizar las mejoras permanentes.

#### Objetivos del PMC

- Optimizar procesos de trabajo en forma inmediata, orientados hacia la satisfacción del cliente.
- Lograr en el corto tiempo aumentar la productividad y rentabilidad global de la organización.

- Despertar permanentemente la iniciativa y creatividad del personal, mediante equipos multisectoriales y disciplinarios de trabajo.
- Sistema permanente de trabajo no tiene fin.
- Acostumbrar al personal a trabajar con indicadores de productividad y desempeño.
- Herramienta efectiva de motivación y superación.
- Soporte de desarrollo para la ejecución del plan estratégico de la empresa<sup>8</sup>.

Figura 1. PMC - Kaizen



Fuente: <http://www.fredericlujan.com/pdf/PMC.pdf>

Richard Chang en su libro “Mejora Continua de Procesos”, dice “... una empresa no solo debe conformarse con obtener un alto beneficio financiero, sino también debe preocuparse por renovar continuamente sus procesos, de esta forma, lograra ofrecer productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes”<sup>9</sup>.

La Mejora Continua, consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, en ese punto, se inicia un nuevo desafío para el responsable de cada proceso o

<sup>8</sup><http://www.fredericlujan.com/pdf/PMC.pdf>

<sup>9</sup>Richard Chang, Mejora Continua de Proceso

proyecto emprendido y para la propia organización. Permitiendo identificar las oportunidades de mejora y aplicando análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios.

Por tanto la mejora continua debe hacer parte de la cultura organizacional debido a que se realiza en las actividades y acciones diarias, que permiten que los procesos y la organización sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

#### 2.1.14. Ciclo PHVA herramienta para la gestión por procesos

El ciclo PHVA, fue propuesta por Walter Shewhart en los años 30, es una herramienta de mejora continua y planificación, se compone de las iniciales en inglés **Plan, Do, Check, Action**, en español son: **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**<sup>10</sup>. Donde la ejecución sistemática de los cuatro pasos, es posible lograr la mejora continua.

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

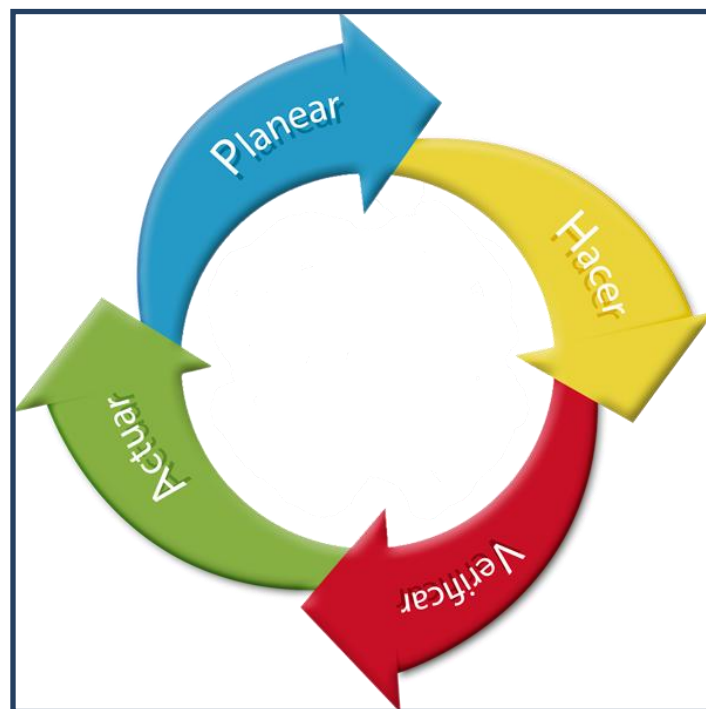
- **Planear:** En esta etapa se definen las actividades que se deben llevar a cabo durante la planeación del proceso, aquellas que se deben ejecutar para alcanzar los resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.
- **Hacer:** En esta etapa se definen las actividades asociadas al hacer propio del negocio, aquellas que deben ejecutarse y fueron definidas en etapa de planeación.

---

<sup>10</sup>Walter Andrew Shewhart, ciclo de Shewhart.

- **Verificar:** En esta etapa se definen las actividades que se deben llevar a cabo para verificar el cumplimiento de lo que se planeó.
- **Actuar:** Teniendo en cuenta la etapa de verificación y los hallazgos que allí se identifiquen, en esta etapa se definen las actividades necesarias para mejorar continuamente el desempeño del proceso y se toman las acciones de mejoramiento y se inicia nuevamente el ciclo PHVA, lo que la hace una herramienta sistemática para la gestión de los procesos.

Figura 2. Ciclo PHVA



Fuente: <http://educacionsig.blogspot.com/2013/10/ciclo-phva-el-ciclo-de-deming-tambien.html>

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la



planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de Alta Dirección como en actividades operacionales simples.

#### 2.1.15. Cadena de Proceso

La cadena de proceso, es indispensable para obtener un producto o servicio final, conformada por: el proveedor, producto y cliente, estos forman el centro de la organización. Interrelacionados entre si y a la vez interdependientes. Para que se genere procesos exitosos, es necesario que el proveedor cumpla con lo requerido por el productor, donde este a su vez satisface las necesidades del cliente, ya sea interno o externo:

- **Cliente interno:** persona o grupo de trabajo que labora dentro de la misma organización que el productor.
- **Cliente externo:** persona o grupo de trabajo que no labora dentro de la misma organización que el productor.<sup>11</sup>

#### 2.1.16. Método S.A.M.M.E.

El método S.A.M.M.E es un modelo de mejora continua de procesos, siendo un enfoque práctico que permite conducir a la organización por un ciclo proceso de mejora continua (PMC), siendo mencionado por Chang en su libro.

- **Seleccionar:**
  - ✓ Decidir cuál es el proceso a mejorar.
    - Confeccionar una lista de los procesos relevantes.
    - Establecer los criterios de selección.
    - Identificar la relación entre criterios y procesos.

---

<sup>11</sup>Chang, R. , Satisfacer primero a los clientes internos: Guía práctica para una mejor satisfacción de los clientes externos e internos, Barcelona: Granica. Buenos Aires: Tec Consultores 1996.

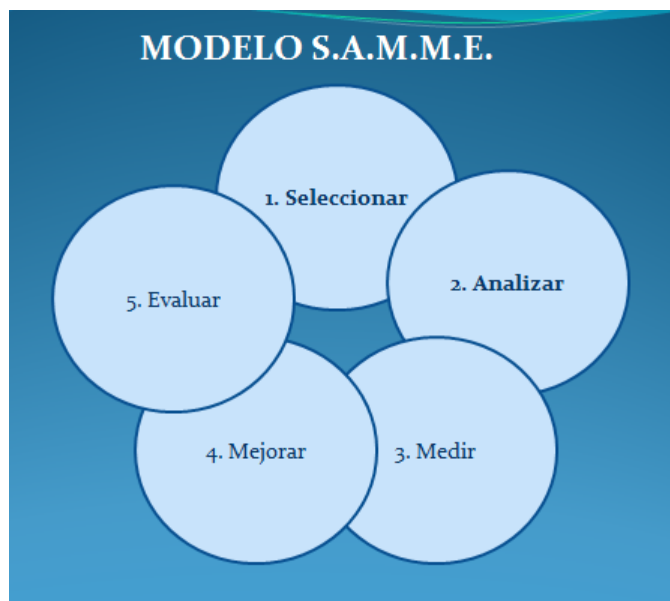
- Seleccionar un proceso para su mejoramiento.
- **Analizar:**
  - ✓ Se documenta el proceso tal como esta:
    - Enumera las tareas más importantes.
    - Crear un diagrama de flujo del proceso.
  - ✓ Se establece las medidas necesarias en el proceso.
    - Medición del insumo.
    - Mediciones del proceso.
    - Mediciones del resultado.
  - ✓ Determinar las mediciones del resultado.
- **Medir:**
  - ✓ Recopila los datos de referencia, sobre los resultados del proceso (realizar mediciones del proceso y comparar con datos de referencia).
  - ✓ Identifica las deficiencias de los resultados del proceso.
  - ✓ Planificar los cambios a introducir en el proceso (eliminar, fusionar, mejorar).
- **Mejorar:**
  - ✓ Se fijan las metas del mejoramiento del proceso.
    - Descubrir necesidades y oportunidades de mejoramiento.
    - Confirmar el nivel deseado de resultado del proceso.
    - Determinar los requerimientos de cumplimiento para el proveedor.
  - ✓ Se desarrolla y lleva a cabo las mejoras (si es necesario sobre una base de ensayo).

- ✓ Informar y entrenar a los involucrados en los cambios propuestos.
- ✓ Llevar a cabo los cambios.

- **Evaluar:**

- ✓ Se determina el impacto de las mejoras en el proceso (evolución de indicadores, según estándares del proceso).
- ✓ Estandariza el proceso y verifica el mejoramiento en curso, por medio del monitoreo del proceso.
- ✓ Retroalimentar los resultados continuar en la mejora del mismo proceso del (sistemas de General de Calidad) SGC como tal o avanzar hacia modelos de mejora del desempeño de la organización.<sup>12</sup>

Figura 3. Modelo S.A.M.M.E.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup>GILLI, K, J. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires

### 3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA

La metodología utilizada, será de tipo descriptiva, Según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De ésta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51). En tanto la información recolectada en la Fundación Mundo Mujer es de carácter primario en su gran mayoría, por medio de entrevistas, concluyendo el proceso con la estructura y documentación de la información recolectada.

Para realizar el inventario general de procesos de la entidad, se hace una investigación de campo, Para Arias (2006), la investigación de campo está definido como: “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes... (p. 31)”

Sabino (citado por Arias 2006), incluye en los diseños de campo, los siguientes:

- Encuestas
- Panel
- Estudio de caso
- Ex post facto

La recolección de información para cada etapa se utilizó la grabación de las entrevistas, apuntes y documentación suministrada por los dueños de los procedimientos. Las técnicas de recolección de datos, para Arias (2006), son “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). “...una técnica conduce a la obtención de

información, la cual debe ser guardada...los datos pueden ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento.”<sup>13</sup>

Como complemento metodológico mencionado anteriormente, se tiene en cuenta la Metodología S.A.M.M.E., como resultado cinco (5) etapas secuenciales:

### 3.1. SELECCIONAR (Inventario de procesos y procedimientos existentes en la Entidad)

Por medio de información suministrada por diferentes colaboradores de la entidad se elabora una lista de todos los procesos, procedimientos, manuales de usuario entre otros a documentar y los ya documentados y de esta manera establecer los criterios de selección para su elaboración o modificación.

### 3.2. ANALIZAR (Clasificación de los documentos)

Una vez se tiene el inventario de los documentos requeridos por la entidad, se analizan específicamente la documentación propuesta en la Gestión de Tecnología de la Información y en la Gestión de Mercadeo, donde por medio de entrevistas y lo exigido por el ente regulador, se hace un análisis determinado los documentos previos a establecer. Adicionalmente también se evidencian las actividades que no generan valor o las cuales son vitales pero se están realizando de una manera errónea.

Como complemento, en ésta etapa se hace una distribución de los procesos en el mapa de procesos en el ciclo PHVA, dando como resultado una propuesta de un nuevo mapa de procesos.

---

<sup>13</sup>Arias, 2006, p.69.

### 3.3. MEDIR (Eliminación de Documentación y Actividades )

En esta etapa se identifican las deficiencias en los procesos para posteriormente eliminar, modificar o mejorar las actividades requeridas, incluso eliminado o modificando los procesos mismos. Esta decisiones son tomadas con ayuda de la matriz de prioridades.

### 3.4. MEJORAR(Elaboración de documentación final)

En esta etapa se realiza la documentación final de los procedimientos. Manuales de Usuario, Manuales, Protocolo y Políticas, registrando las modificaciones o mejoras establecidas en las etapas anteriores.

### 3.5. EVALUAR

Esta se etapa se valida cuando los Gerentes involucrados en los procedimientos aprueban lo documentado, es decir verifican que las actividades sean las óptimas para el correcto funcionamiento de la entidad, sin embargo no está exenta de cambios posteriores.

## 4. MARCO CONTEXTUAL

### 4.1. Fundación Mundo Mujer

La Fundación Mundo Mujer nació en Popayán en 1985, recogiendo la filosofía del Banco Mundial de la Mujer que surgió en Estados Unidos y de los conceptos trabajados en la Primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, que se dieron durante la década de los 70.

Los lineamientos y objetivos de estos organismos internacionales se basaban en fomentar la participación de las mujeres, jefes de hogar, en la economía local de los países; ya que hasta ese entonces ellas no contaban con mayor posibilidad de acceso a servicios de instituciones financieras. Con este espíritu nació la Fundación Mundo Mujer para convertirse, con el paso de los años, en una entidad que genera desarrollo económico y social en el Cauca y Colombia.

En la actualidad la Fundación tiene 135 oficinas en 22 departamentos, con cobertura de atención en 549 municipios del país. En la capital caucana funciona su casa matriz y desde allí se coordina el trabajo de la entidad a nivel nacional<sup>14</sup>.

#### 4.1.1. Direccionamiento estratégico de Banco Mundo Mujer.

- **Visión**

Seremos el Banco de la comunidad.

- **Misión**

Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro, generando acceso fácil y oportuno al crédito con metodología

---

<sup>14</sup>[http://www.fmm.org.co/Tuga/Historia\\_53.web](http://www.fmm.org.co/Tuga/Historia_53.web)

personalizada y a los servicios financieros complementarios, fortaleciendo el desarrollo y crecimiento de su talento humano, generando rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo.

- **Valores:**

- ✓ **Humildad:** Aceptarnos como somos y reconocer nuestras debilidades para mejorar.
- ✓ **Integridad:** Actuar con honestidad para generar confianza.
- ✓ **Liderazgo:** Responsabilidad que entraña conducir personas y cumplir objetivos.
- ✓ **Lealtad:** Para generar afiliación con la empresa, necesaria para la continuidad y logro de los objetivos institucionales.
- ✓ **Excelencia:** Constancia, responsabilidad efectividad.
- ✓ **Transparencia:** Justos y claros en nuestro actuar para generar confiabilidad en las relaciones con la sociedad.
- ✓ **Respeto:** Para influir, generar afiliación y ser admirado.



## 5. DESARROLLO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

### 5.1. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en la práctica empresarial es de tipo descriptiva, con información de carácter primario por medio de entrevistas en su gran mayoría, acompañada por una investigación de campo para la elaboración del inventario general de procesos complementada con la metodología S.A.M.M.E. donde ésta metodología se disgrega en las cinco etapas del desarrollo de la práctica profesional esta metodología contiene elementos básicos que pueden ser aplicados de forma cíclica y continua, permitiendo su incorporación en los procesos:

#### 5.1.1. Seleccionar (Inventario de procesos y procedimientos existentes en la Entidad)

La base para realizar un diseño de sistemas administrativo óptimo, es conocer el estado actual de la organización, es decir conocer el inventario de procesos de la organización, donde se evidencie los procedimientos ya documentados y los que faltan por documentar, para identificar las necesidades de la entidad.

La tabla que contiene el inventario general de los diferentes documentos requeridos en la entidad se realizó con la colaboración de los Analista del Área Organización y Métodos, área encargada de levantar los documentos necesarios para el funcionamiento de la organización., donde cada Analista (el área cuenta con 6 analistas) tienen a su cargo entre tiene entre dos (2) y tres (3) macroporcesos.

La Fundación Mundo Mujer cuenta con diez (10) gerencias:

- Gerencia de Administrativa
- Gerencia de Riesgos
- Gerencia de Cumplimiento
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Proyectos

- Gerencia Financiera
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Tecnología de la Información
- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia de Talento Humano

De las cuales se despliegan los diferentes macroprocesos, procesos y procedimientos que la componen. La complejidad de la organización es tal que en algunos macroprocesos cuenta hasta con 57 documentos entre: Políticas, Reglamentos, Instructivos, Metodologías, Manuales, Manuales de Usuario y procedimientos.

La Entidad tiene publicados en la Intranet: 46 Procedimientos, de los cuales tres (3) cuentan con tres (3) actualizaciones y nueve (9) con dos (2) actualizaciones; dieciséis (16) Políticas; cinco (5) Reglamentos, dos (2) Instructivos, seis (6) Manuales, y cincuenta y cuatro (54) Manuales de Usuarios, donde los Reglamentos, Instructivos, Metodologías, Manuales, Manuales de Usuario, son parte fundamental para la correcta implementación de los procedimientos. A continuación se muestra un inventario general de la totalidad de documentos publicados, en documentación y por definir:

Tabla 1. Inventario General Fundación Mundo Mujer

MACROPROCESO	Caracterización	Política	Código	Reglamento	Instructivo	Metodología	Manual	Procedimiento	Manual/ Usuario	TOTAL DOC
GERENCIAL	1	2	1	0	0	0	0	2	0	6
PLANEACIÓN	1	0	0	0	0	0	0	3	0	4
RIESGOS	1	14	0	0	2	0	10	14	11	52
CUMPLIMIENTO	1	0	0	1	0	0	1	4	1	8
INVERSIONES Y FONDEO	1	0	1	0	0	0	0	3	17	22
COMERCIAL	1	2	0	5	2	0	1	10	12	33
PASIVOS									11	11
OPERACIONES	1	0	0	0	1	0	0	24	31	57
MERCADEO		2						7	12	21
TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	1	0	0	0	0	1	0	24	3	29
TALENTO HUMANO	1	1	1	0	0	0	1	30	13	47
ADMINISTRATIVA	1	1	0	0	0	0	1	15	2	20
PROYECTOS									4	4
AUDITORÍA	1	0	1	1	0	0	0	1	0	4
FINANCIERA Y TRIBUTARIA	1	1	0	0	0	0	0	10	9	21
JURÍDICA	1	0	0	0	0	0	0	5	0	6

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de documentación de la Fundación Mundo Mujer es un trabajo arduo, que necesita un grupo de personas integrado, encaminado a un mismo objetivo, por tanto una vez se tiene el inventario general de todos los documentos requeridos por la entidad, se puede identificar con mayor precisión, el establecimiento de los criterios de selección y obtener una lista de los documentos relevantes (evidenciados en la tercera etapa), por tanto inicialmente el proceso de documentación para la práctica empresarial, se limita a la gestión de Tecnología de la Información y gestión de Mercadeo.

### 5.1.2. Analizar (Clasificación de los documentos)

Para obtener información de una manera más específica y lograr obtener una visión más clara y poder discernir lo que realmente requiere la entidad, se establecen entrevistas con los Gerentes, Jefes y/o Coordinadores de la gestión de Tecnología de la Información y gestión de Mercadeo, adicionalmente teniendo en cuenta los procesos documentados y los requeridos de acuerdo a las nuevas regulaciones, se recolecta la información necesaria para establecer los procesos que están en documentación y los que aún no están documentados, además de su alcance en la gestión de Tecnología de la Información y gestión de Mercadeo.

En esta etapa se conocen los procesos como se han realizado hasta el momento y de esta manera se puede identificar los procedimientos claves y las actividades que los componen. Además se hace un análisis del mapa de procesos de la entidad para identificar las posibles mejoras a realizar.

#### 5.1.2.1. Gestión de Tecnología de la Información

El inventario de procesos de la gestión de Tecnología de Informática, se realizó de acuerdo a los requerimientos de las circulares: 042 (capítulo décimo segundo: requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones) y 038 (sistema de control interno) de la Superintendencia Financiera de Colombia.

#### **A. Análisis General**

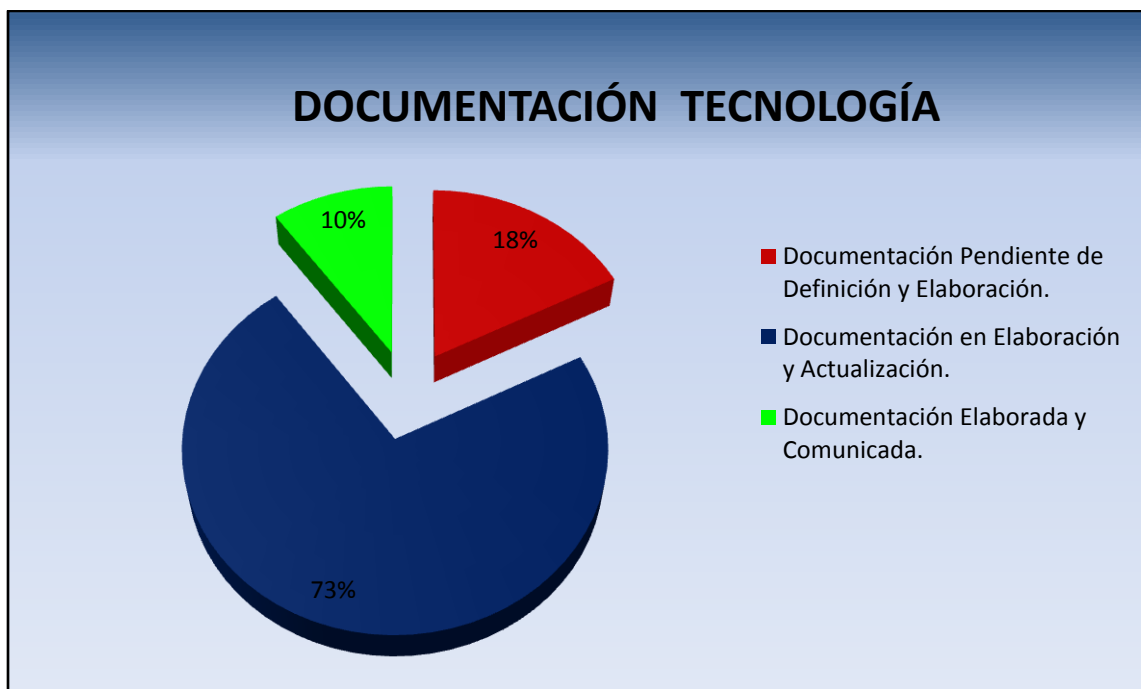
En cumplimiento con la documentación definida por la gestión de Tecnología de la Información “Plan de Documentación”, se tiene lo siguiente:

Tabla 2. Plan documentación Gestión de Tecnología de la Información

DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS	PORCENTAJE
Documentación Pendiente de Definición y Elaboración.	7	18%
Documentación en Elaboración y Actualización.	29	73%
Documentación Elaborada y Comunicada.	4	10%
Total de documentación.	40	

Fuente: Elaboracion Propia

Figura 4. Documentacion – Gestion de Tecnología de la Información



Fuente: Elaboración propia

## B. Análisis Detallado

- Documentos pendientes por definir.

Tabla 3. Documentos pendientes por definir

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Requerimientos legales						No se ha comenzado a documentar.
2	PROCEDIMIENTO	Control de acceso lógico						
3	PROCEDIMIENTO	Remediación de vulnerabilidades						
4	PROCEDIMIENTO	Versionamiento						
5	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento de infraestructura						
6	PROCEDIMIENTO	Destrucción de información						
7	PROCEDIMIENTO	Gestión de conocimiento de TI						

Fuente: Elaboracion Propia

- Documentos en elaboración y actualización
  - ✓ Tecnología de la Información.

Tabla 4. Documentos en elaboración y actualización - Tecnología de la Información.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	CARACTERIZACIÓN	Caracterización Proceso Gestión de Tecnología Informática						Está pendiente el visto bueno por parte de la gerencia de TI.
2	PROCEDIMIENTO	Gestión del Plan Estratégico de TI						Está en revisión por parte de Organización y Métodos
3	PROCEDIMIENTO	Adquisición de Tecnología						Está en revisión por parte de Organización y Métodos
4	PROCEDIMIENTO	Administración de servicios con terceros.						En proceso de documentación
5	PROCEDIMIENTO	Selección de proveedores						En proceso de documentación

Fuente: Elaboracion Propia

✓ Infraestructura y producción.

Tabla 5. Documentos en elaboración y actualización -Infraestructura y producción

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Gestión de servicios de TI						Está en revisión por parte de Organización y Métodos
2	PROCEDIMIENTO	Gestión de la Configuración de servicios de TI						
3	PROCEDIMIENTO	Administración de Operaciones en TI						
4	PROCEDIMIENTO	Disponibilidad y Capacidad de servicios de TI						
5	PROCEDIMIENTO	Administración de Medios						En proceso de documentación
6	PROCEDIMIENTO	Control de acceso a áreas restringidas de TI						Está en revisión por parte de Organización y Métodos.
7	PROCEDIMIENTO	Aprovisionamiento de Infraestructura						En proceso de documentación
8	PROCEDIMIENTO	Aseguramiento de la Infraestructura de TI						
9	PROCEDIMIENTO	Proceso de Gestión de aplicaciones entre ambientes						En proceso de documentación
10	METODOLOGÍA	Gestión de aplicaciones						En proceso de documentación
11	PROCEDIMIENTO	Conectividad de oficinas						En proceso de documentación

Fuente: Elaboración Propia



✓ Soporte Técnico.

Tabla 6. Documentos en elaboración y actualización - Soporte Técnico.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Administración de Activos de Tecnología						Están en documentación con los dueños del proceso
2	PROCEDIMIENTO	Configuración de equipos						
3	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento preventivo y correctivo						
4	PROCEDIMIENTO	Préstamos de equipos						
5	PROCEDIMIENTO	Garantía de equipos						
6	PROCEDIMIENTO	Devolución de equipos de cómputo						
7	PROCEDIMIENTO	Control de software y licenciamiento						

Fuente: Elaboracion Propia

✓ Calidad.

Tabla 7. Documentos en elaboración y actualización - Calidad.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Gestión de incidentes de TI						Están en revisión y ajustes por parte de Organización y Métodos
2	PROCEDIMIENTO	Gestión de problemas de TI						
3	PROCEDIMIENTO	Gestión de ambientes						En proceso de documentación
4	PROCEDIMIENTO	Administración de ambientes						En documentación y ajustes.
5	PROCEDIMIENTO	Administración de calidad de TI						En proceso de documentación
6	PROCEDIMIENTO	Capacitación a usuarios de ti						En proceso de documentación
7	PROCEDIMIENTO	Control de software y licenciamiento						En proceso de documentación
8	PROCEDIMIENTO	Cadena de cierre						En proceso de documentación
9	PROCEDIMIENTO	Gestión de requerimientos de TI						En proceso de documentación

Fuente: Elaboracion Propia

- Documentos elaborados y comunicados.

Tabla 8. Documentos elaborados y comunicados.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Gestión de Proyectos de TI						
2	PROCEDIMIENTO	Administración de cambios de TI						
3	PROCEDIMIENTO	Backup y restauración de datos de TI						
4	PROCEDIMIENTO	Gestión Usuarios sensitivos						

Fuente: Elaboracion Propia

### 5.1.2.2. Gestión de Mercadeo

Para la gestión de Mercadeo, el inventario se realizó de acuerdo a la regulación normativa de la Superintendencia Financiera de Colombia y la documentación de procesos que se están llevando a cabo, pero no están establecidos formalmente.

#### A. Análisis General

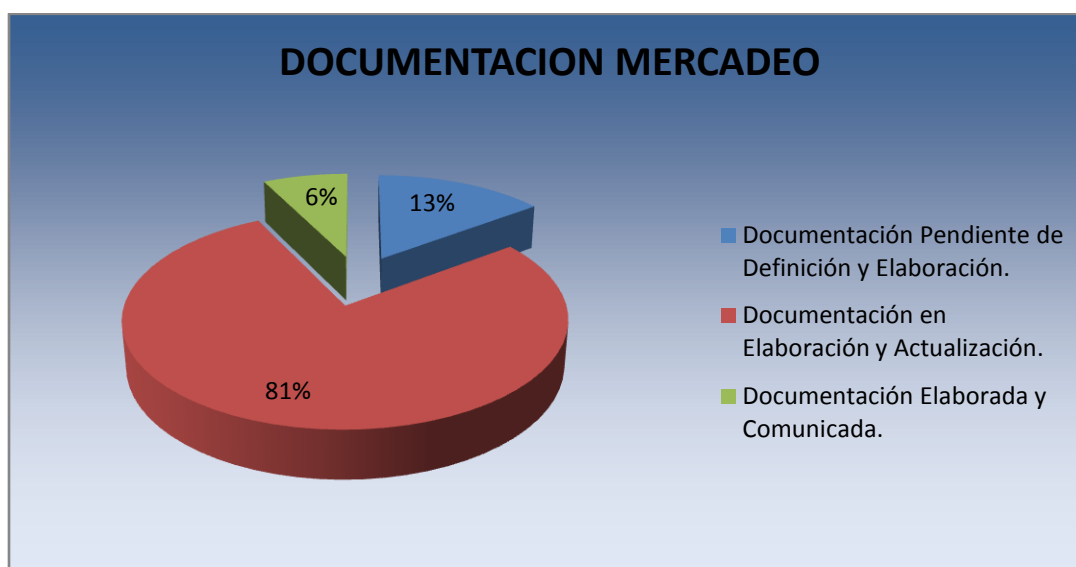
En cumplimiento con la documentación definida por la gestión de Mercadeo “Plan de Documentación”, se tiene lo siguiente:

Tabla 9. Plan documentación Gestión de Mercadeo

Descripción	Numero de Procedimiento	Porcentaje
Documentación Pendiente de Definición y Elaboración.	4	12%
Documentación en Elaboración y Actualización.	26	82%
Documentación Elaborada y Comunicada.	2	6%
Total de documentos.	33	

Fuente: Elaboracion Propia

Figura 5. Documentación – Gestión de Mercadeo



Fuente: Elaboracion Propia

## B. Análisis Detallado

- Documentos pendientes por definir.

Tabla 10. Documentos pendientes por definir – Gestión de Mercadeo

	TIPO DE DOCUMENTO/ Codificación temporal	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Ejecución, control y seguimiento a los rubros de publicidad y atención a clientes						Se deja pendiente para complementar con compras y suministros.
2	PROCEDIMIENTO	Estudio de mercados						No se ha comenzado a documentar
3	POLÍTICA	Política de segmentación de clientes						No se ha comenzado a documentar
4	POLÍTICA	Política de Medición de la percepción del servicio al cliente y nivel de satisfacción						No se ha empezado a documentar. Se adiciona al SAC como política. Lo está manejando un tercero. El estudio del año 2013 fue presentado por tecnología de la Información y gerencia.

Fuente: Elaboracion Propia

- Documentos en elaboración y actualización.

Tabla 11. Documentos en elaboración y actualización.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
			30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Manejo de artículos promocionales.						Se comenzó a documentar con el responsable del proceso.
2	PROCEDIMIENTO	Diseño, envío y control de mensajes de texto						Está en documentación, se van a tener en cuenta aportes del Área de Comercial.
3	PROCEDIMIENTO	Administración de PQR						Se terminó de documentar está en revisión y ajustes
4	PROCEDIMIENTO	Administración y actualización de canales de comunicación internos y externos.						Está en proceso de documentación
5	PROCEDIMIENTO	Innovación y modificación de productos y servicios						Pendiente aprobación del enfoque por el nuevo Jefe de investigación.
6	PROCEDIMIENTO	Manual de Servicio al cliente						Se está actualizando el manual existente.
7	PROCEDIMIENTO	Seguimiento y control para la operación de Call Center.						Pendiente por definir proceso de evidente.
9	PROCEDIMIENTO	Recepción, distribución y seguimiento a solicitudes de crédito recibidos a través de los canales Call center, pagina web.						Está en documentación, pendiente la elaboración de un manual de usuario que exige el proceso.
10	PROCEDIMIENTO	Divulgación de tasas de interés						En actualización por parte del

							responsable.
11	INSTRUCTIVO	Protocolos de Atención por Canal					En documentación
12	MANUAL	Manual SAC					En revisión, estructuración y ajustes por parte del Área de Mercadeo, de acuerdo a la nueva estructura como Banco.
13	MANUAL	Uso para artículos promocionales, material impreso y prácticas para toma de barrios, eventos y sesiones comerciales.					Para empezar a documentar.
14	MANUAL	Señalética					Está en documentación
15	MANUAL	Comunicación interna y Externa					Está en documentación
16	MANUAL	Uso para artículos promocionales, material impreso y prácticas para toma de barrios, eventos y sesiones comerciales.					Está en documentación
17	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo procesos.					Está en documentación
18	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo administración.					Está en documentación
19	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo parámetros					Está en documentación
20	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo informes					Está en documentación.
21	MANUAL DE USUARIO	Alta de Tasas, tarifas y Comisiones					Está en documentación
22	MANUAL DE USUARIO	Tuga					Está en documentación
23	MANUAL DE USUARIO	Distribución de Solicitudes de					Está en documentación

		crédito a través de página Web y Call Center						
24	PROCEDIMIENTO	Revocatoria y supresión de datos personales						Se realiza documentación al proceso pero está pendiente la revisión y ajustes por parte del Área de Jurídica.
25	POLÍTICA	Política de atención a clientes especiales o con dificultad de movilidad.						Se terminó de documentar está pendiente su publicación.
26	POLÍTICA	Horarios de atención en Agencias y PDA's						

Fuente: Elaboracion Propia

- Documentos elaborados y comunicados.

Tabla 12. Documentos elaborados y comunicados.

TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	% DE AVANCE					OBSERVACIONES
		30	40	60	80	100	
1	PROCEDIMIENTO	Caracterización proceso de Mercadeo					
2	PROCEDIMIENTO	Comité Solicitudes de crédito					

Fuente: Elaboracion Propia

### 5.1.2.3. Matriz de prioridades

En cuanto a los criterios de selección estimados para priorizar los procedimientos a documentar son: el porcentaje de avance de documentación de los procedimientos hasta el momento y los requerimientos establecidos por los entes reguladores para instaurarse como entidad financiera, dando como resultado la siguiente matriz de prioridades:

Figura 6. Matriz de Prioridades



Elaboración propia

En la matriz anterior los cuadrantes están enumerados, desde el número uno (1) hasta el número ocho (8), siendo uno (1) el nivel con mayor prioridad debido a que el porcentaje de avance de documentación es alto y adicionalmente es solicitado por el ente regulador, de esta manera se va evacuando lo ya documentado; el nivel ocho (8) es el de menor prioridad, donde el porcentaje de avance es bajo (menor o igual al 30%) y no es solicitado por el ente regulador.

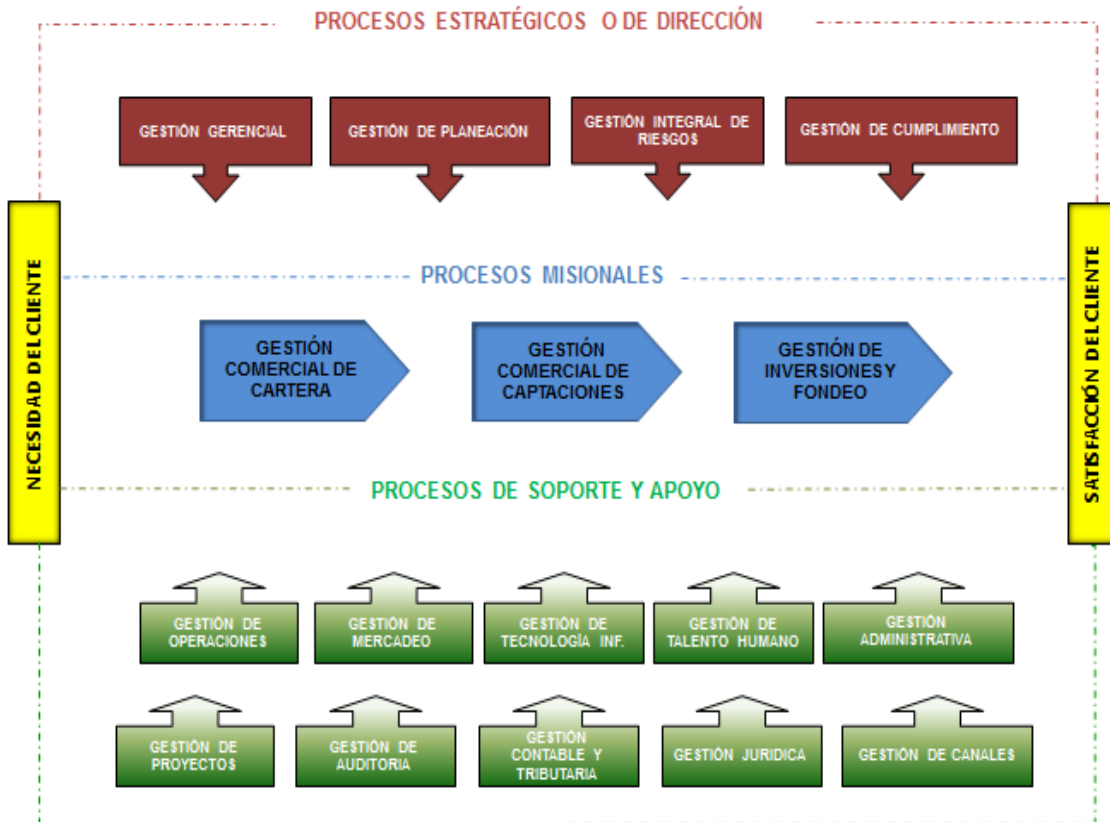
En los cuadrantes 1, 2, 3 y 4 se ubicarán los documentos requeridos por el ente regulador y su prioridad estará determinada por el porcentaje de avance en la documentación. En los cuadrantes 5, 6, 7 y 8 se ubicarán los documentos requeridos por la entidad pero no son solicitados por el ente regulador y de igual manera su prioridad estará determinada por el porcentaje de avance de la documentación. Adicionalmente en el caso de los manuales, manuales de usuario o instructivos que están ligados a un procedimiento requeridos por el ente regulador, estos tendrán el mismo grado de priorización.



#### 5.1.2.4. Distribución de los procesos en el Mapa de Procesos

A continuación se muestra el mapa de proceso de la Fundación Mundo Mujer:

Figura 7. Mapa de Procesos Fundación Mundo Mujer



Al incluir el ciclo PHVA al mapa de procesos se obtiene que:

- **PLANEAR**

Confirmar si el mapa de proceso actual de la Fundación Mundo Mujer es el más óptimo la con ayuda del inventario de procesos de la entidad, análisis de éste y entrevistas a los colaboradores involucrados.

- **HACER**

Se define reuniones con los dueños de los macroprocesos, para realizar parte del análisis. Una vez se tiene la información requerida se procede a realizar el análisis completo.

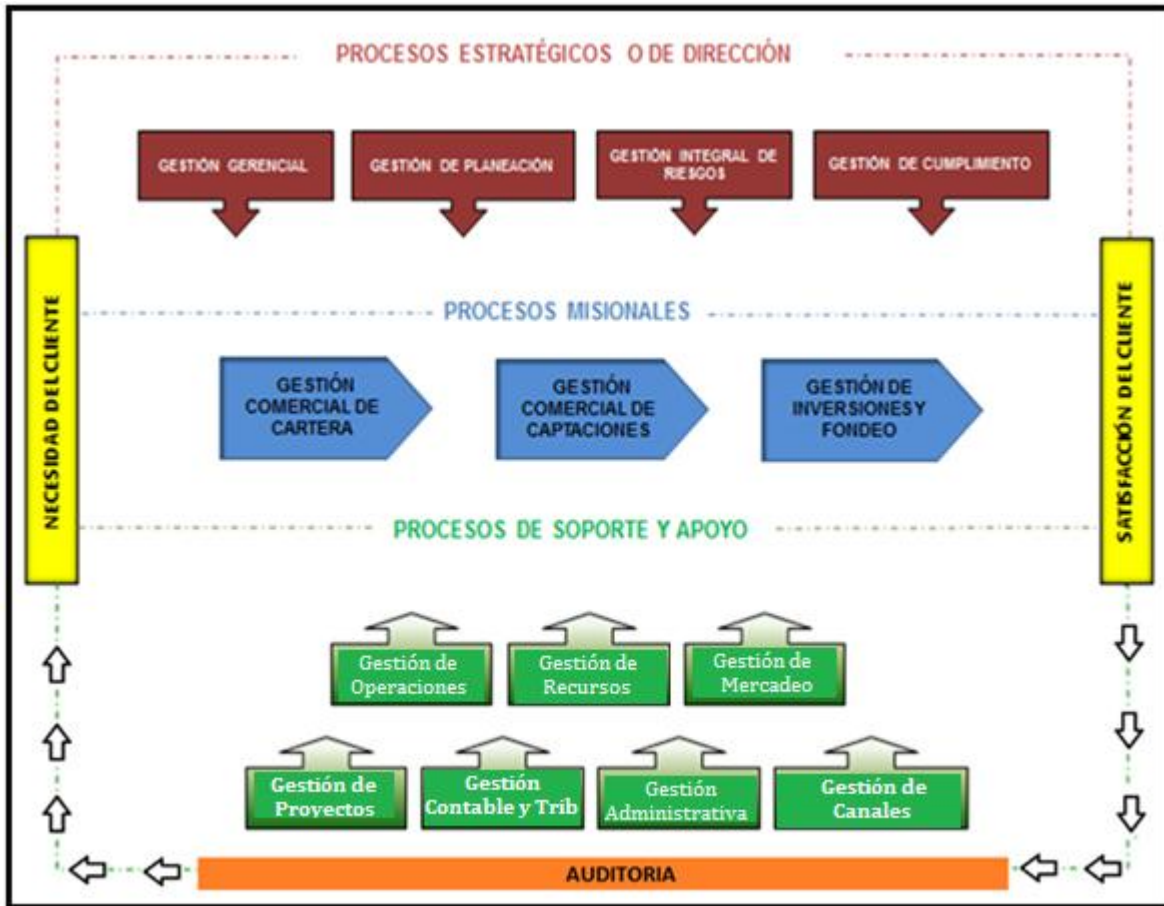
- **VERIFICAR Y ACTUAR**

Cuando se aplica la mejora continua en una organización, estas dos etapas se interrelacionan entre sí, debido a que se define las actividades para comprobar que lo planeado se realice, siendo el caso del “verificar” y para el caso de actuar establecer las actividades necesarias para estar en una mejora continua, éstas actividades se realizan por medio de la gestión de auditoría de la entidad.

Para el caso de la Gestión de Tecnologías de la Información y la Gestión de Talento Humano, éstas se unieron en la Gestión de Recursos, debido a que su fin es el manejo de los recursos y la Gestión Administrativa se une con la Gestión Jurídica porque su fin es gestionar, son ejecutores.

## PROPUESTA MAPA DE PROCESOS

Figura 8. Propuesta Mapa de Procesos



### 5.1.3. Medir – Eliminación de Documentación y Actividades

Una vez se empieza a compilar información de los procesos estipulados, se realiza un análisis del inventario inicial establecido en la etapa anterior, la identificación de deficiencias en las actividades de los procesos y requerimientos exigidos por el ente regulador, dando como resultado la inclusión de algunos procedimientos en otros procedimientos y la eliminación de otros y se ordenan la documentación a levantar, de acuerdo a su grado de priorización. Inicialmente se obtuvo lo siguiente:

### 5.1.3.1. Gestión de Tecnología de la Información

- En los documentos por definir el proceso de “Destrucción de Información”, se incluyó en el de “Destrucción de información backup y restauración” y el de “Gestión de conocimiento de TI”, incluyó en plan nacional de capacitación de Talento Humano. En tanto se obtuvo lo siguiente:

Tabla 13. Documentos por definir – Gestión de Tecnología de la información

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO
1	PROCEDIMIENTO	Requerimientos legales
2	PROCEDIMIENTO	Control de acceso lógico
3	PROCEDIMIENTO	Remediación de vulnerabilidades
4	PROCEDIMIENTO	Versionamiento
5	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento de infraestructura

Fuente: Elaboración propia

- En los procesos de infraestructura y producción, los procesos de “Aprovisionamiento de infraestructura” y “Gestión de aplicaciones” se incluyeron en la “Metodología para el desarrollo de Sistemas”. En tanto se obtuvo lo siguiente:

Tabla 14. Procedimientos de infraestructura y producción

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO
1	PROCEDIMIENTO	Gestión de servicios de TI
2	PROCEDIMIENTO	Gestión de la Configuración de servicios de TI
3	PROCEDIMIENTO	Administración de Operaciones en TI
4	PROCEDIMIENTO	Disponibilidad y Capacidad de servicios de TI
5	PROCEDIMIENTO	Administración de Medios
6	PROCEDIMIENTO	Control de acceso a áreas restringidas de TI
7	PROCEDIMIENTO	Aseguramiento de la Infraestructura de TI
8	PROCEDIMIENTO	Proceso de Gestión de aplicaciones entre ambientes
9	PROCEDIMIENTO	Conectividad de oficinas

Fuente: Elaboración propia

Los procesos incluidos en Tecnología de la Información, Soporte Técnico y Calidad se mantienen como se estipulo inicialmente, al igual que los Documentos elaborados y comunicados.

### 5.1.3.2.Gestión de Mercadeo

Con un análisis realizado en conjunto la Gerente de Mercadeo, se suprimieron temporalmente algunos procesos y se incluyeron algunos manuales de usuario para el correcto funcionamiento de los mismos, por tanto quedaron los siguientes documentos:

Tabla 15.Documentación – Gestión de Mercadeo

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO
1	PROCEDIMIENTO	Administración y diseño publicitario
2	PROCEDIMIENTO	Diseño, envío y control de mensajes de texto
3	PROCEDIMIENTO	Comunicación interna y externa de la Entidad
4	PROCEDIMIENTO	Administración de PQR
5	PROCEDIMIENTO	Procesos de seguimiento y control para la operación de Call center.
6	PROCEDIMIENTO	Recepción, distribución y seguimiento a solicitudes de crédito recibidos a través de los canales Call center, pagina web.
7	PROCEDIMIENTO	Introducción y modificación de productos y servicios
8	PROCEDIMIENTO	Proceso de divulgación de tasas, tarifas y Comisiones
9	INSTRUCTIVO	Protocolos de Atención por Canal
10	MANUAL	Uso para artículos promocionales, material impreso y prácticas para toma de barrios, eventos y

		sesiones comerciales
11	MANUAL	Señalética
12	MANUAL	SAC
13	MANUAL	Comunicación interna y Externa
14	MANUAL DE USUARIO	Alta de Tasas, tarifas y Comisiones
15	MANUAL DE USUARIO	Tuga
16	MANUAL DE USUARIO	Distribución de Solicitudes de crédito a través de página Web y Call Center
17	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo Administrador
18	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo Procesos
19	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo Parámetros
20	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo General
21	MANUAL DE USUARIO	Distribución de Solicitudes de crédito a través de página Web y Call Center
22	POLÍTICA	Horarios de atención en Agencias y PDA's

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3.3. Priorización de la Documentación

Una vez se tienen los documentos finales a levantar se priorizan de acuerdo a la matriz de prioridades establecida en la etapa anterior, en tanto se tiene que:

- En la Gestión de Tecnología de la Información:

Tabla16. Priorización Documentos pendientes por definir

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Requerimientos legales	4
2	PROCEDIMIENTO	Control de acceso lógico	4
3	PROCEDIMIENTO	Remediación de vulnerabilidades	8
4	PROCEDIMIENTO	Versionamiento	4
5	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento de infraestructura	8
6	PROCEDIMIENTO	Gestión de conocimiento de TI	4

Elaboración Propia

Tabla17. Priorización Documentos Tecnología de la Información.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Gestión del Plan Estratégico de TI	2
2	PROCEDIMIENTO	Adquisición de Tecnología	3
3	PROCEDIMIENTO	Administración de servicios con terceros.	7
4	PROCEDIMIENTO	Selección de proveedores	7

Elaboración Propia



Tabla 18. Priorización Documentos Infraestructura y producción

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Gestión de servicios de TI	2
2	PROCEDIMIENTO	Gestión de la Configuración de servicios de TI	2
3	PROCEDIMIENTO	Administración de Operaciones en TI	2
4	PROCEDIMIENTO	Disponibilidad y Capacidad de servicios de TI	2
5	PROCEDIMIENTO	Administración de Medios	3
6	PROCEDIMIENTO	Control de acceso a áreas restringidas de TI	2
7	PROCEDIMIENTO	Metodología para el desarrollo de Sistemas	3
8	PROCEDIMIENTO	Aseguramiento de la Infraestructura de TI	3
9	PROCEDIMIENTO	Proceso de Gestión de aplicaciones entre ambientes	3
10	PROCEDIMIENTO	Conectividad de oficinas	7

Elaboración Propia

Tabla 19. Priorización Documentos Soporte Técnico.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Administración de Activos de Tecnología	4
2	PROCEDIMIENTO	Configuración de equipos	4
3	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento preventivo y correctivo	4
4	PROCEDIMIENTO	Préstamos de equipos	4
5	PROCEDIMIENTO	Garantía de equipos	4
6	PROCEDIMIENTO	Devolución de equipos de cómputo	4
7	PROCEDIMIENTO	Control de software y licenciamiento	4

Elaboración Propia

Tabla 20. Priorización Documentos Calidad.

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Gestión de incidentes de TI	2
2	PROCEDIMIENTO	Gestión de problemas de TI	6
3	PROCEDIMIENTO	Gestión de ambientes	8
4	PROCEDIMIENTO	Administración de ambientes	7
5	PROCEDIMIENTO	Administración de calidad de TI	7
6	PROCEDIMIENTO	Capacitación a usuarios de ti	7
8	PROCEDIMIENTO	Cadena de cierre	3
9	PROCEDIMIENTO	Gestión de requerimientos de TI	3

Elaboración Propia

Tabla 21. Documentos pendientes por definir – Gestión de Mercadeo

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Ejecución, control y seguimiento a los rubros de publicidad y atención a clientes	8
2	PROCEDIMIENTO	Estudio de mercados	8
3	POLÍTICA	Política de segmentación de clientes	8
4	POLÍTICA	Política de Medición de la percepción del servicio al cliente y nivel de satisfacción	8

Elaboración Propia

Figura 9. Priorización –Gestión de Tecnología de la Información

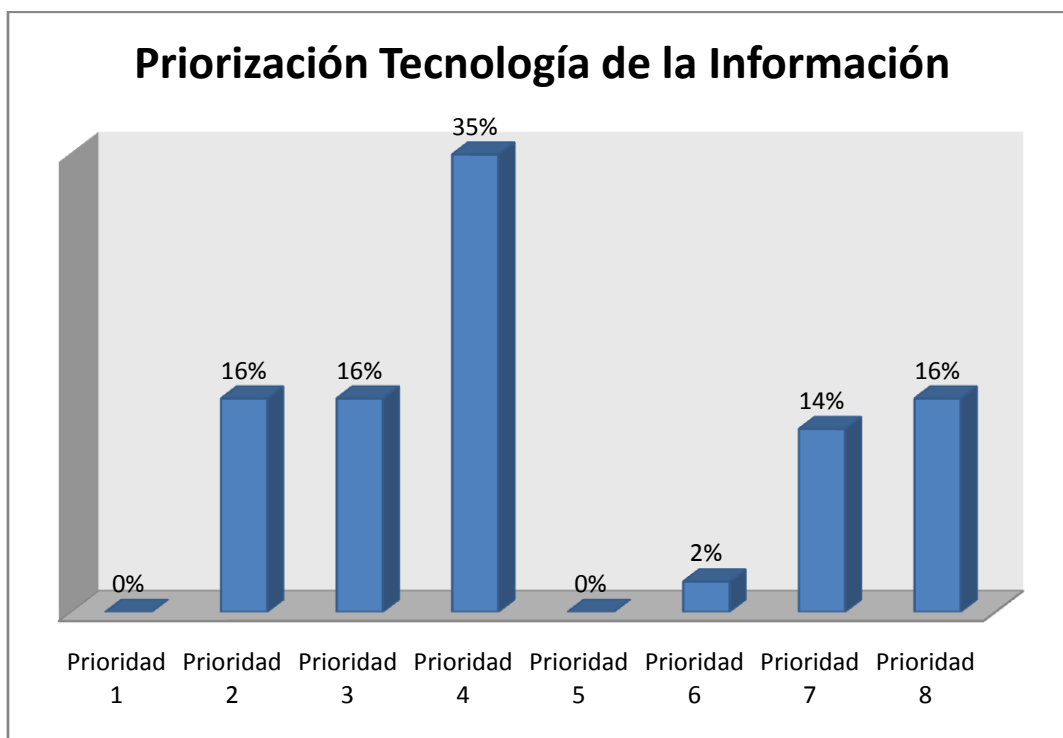


Tabla 22. Priorización –Gestión de Tecnología de la Información

TIPO DE PRIORIDAD	PORCENTAJE DE DOCUMENTOS	NÚMERO DE DOCUMENTOS
Prioridad 1	0	0
Prioridad 2	16	7
Prioridad 3	16	7
Prioridad 4	35	15
Prioridad 5	0	0
Prioridad 6	2	1
Prioridad 7	14	6
Prioridad 8	16	7

- Gestión de Mercadeo

Tabla 23. Documentos en elaboración y actualización - Mercadeo

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	NIVEL DE PRIORIZACIÓN
1	PROCEDIMIENTO	Procedimiento para el manejo de artículos promocionales.	8
2	PROCEDIMIENTO	Diseño, envío y control de mensajes de texto	7
4	PROCEDIMIENTO	Comunicación interna y externa de la Entidad	4
5	PROCEDIMIENTO	Innovación y modificación de productos y servicios	8
6	PROCEDIMIENTO	Manual de Servicio al cliente	8
7	PROCEDIMIENTO	Administración de PQR	2
8	PROCEDIMIENTO	Procesos de seguimiento y control para la operación de	3

		CallCenter.	
9	PROCEDIMIENTO	Recepción, distribución y seguimiento a solicitudes de crédito recibidos a través de los canales Call center, pagina web.	3
10	PROCEDIMIENTO	Proceso de divulgación de tasas de interés	2
11	INSTRUCTIVO	Protocolos de Atención por Canal	3
12	MANUAL	Manual SAC	2
13	MANUAL	Uso para artículos promocionales, material impreso y prácticas para toma de barrios, eventos y sesiones comerciales.	8
14	MANUAL	Señalética	7
15	MANUAL	Comunicación interna y Externa	4
16	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo procesos.	2
17	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo administración.	2
18	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo parámetros	2
19	MANUAL DE USUARIO	Manual de usuario PQR modulo informes	2
20	MANUAL DE USUARIO	Alta de Tasas, tarifas y Comisiones	2
21	MANUAL DE USUSARIO	Tuga	7
22	MANUAL DE USUARIO	Distribución de Solicitudes de crédito a través de página Web y	3

		CallCenter	
23	PROCEDIMIENTO	Revocatoria y supresión de datos personales	6
24	POLÍTICA	Política de atención a clientes especiales o con dificultad de movilidad.	5
25	POLÍTICA	Horarios de atención en Agencias y PDA's	4
26	PROTOCOLO	Protocolos de Atención por Canal	7

Elaboración Propia

Figura 10. Priorización –Gestión de Mercadeo

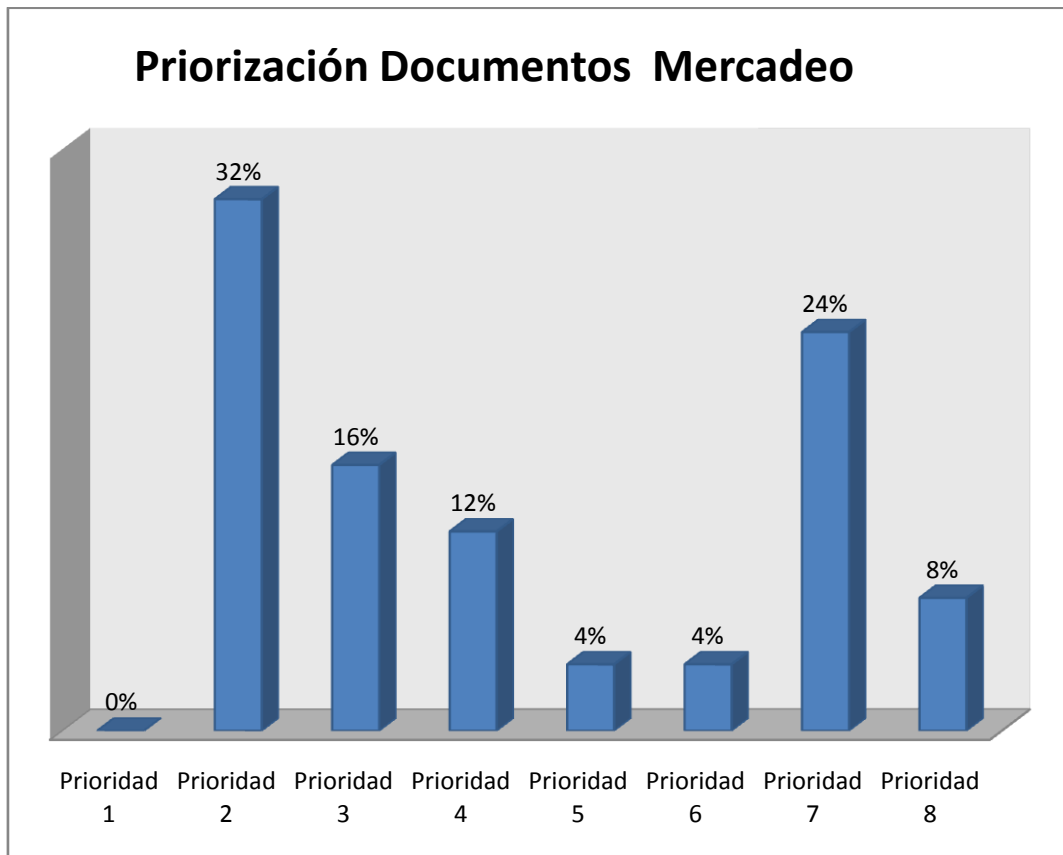


Tabla 24. Priorización –Gestión de Mercadeo

TIPO DE PRIORIDAD	PORCENTAJE DE DOCUMENTOS	NÚMERO DE DOCUMENTOS
Prioridad 1	0	0
Prioridad 2	32	8
Prioridad 3	16	4
Prioridad 4	12	3
Prioridad 5	4	1
Prioridad 6	4	1
Prioridad 7	24	6
Prioridad 8	8	2

#### 5.1.4. Mejorar (Elaboración de la Documentación Final)

A continuación se muestran los formatos (se incluye, la fuente y tamaño de fuente) para la documentación de: los procedimientos, manuales de usuario, manuales, políticas y instructivos levantados en la entidad:

5.1.4.1.Plantilla Elaboración de Procesos



**PROCESO N° 1**

**NOMBRE**

**VERSION 001**

ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
Analista de Organización y Métodos		Coordinadora de organización y Métodos	
<b>ÁREAS RESPONSABLES DEL PROCESO</b>		Asistente de xxxx	Gerente de xxxxx
	<b>Nombre de la gerencia dueña del proceso</b>	Jefe de XXXXXX	Gerente XXXXX
REVISADO Y APROBADO POR:			



## INDICE

### 1. OBJETIVO

Describe en forma general el objetivo, propósito o finalidad del documento.

### 2. ALCANCE

Establece la cobertura y los límites de aplicabilidad del documento.

### 3. DEFINICIONES

Relación explicativa de los términos necesarios para la comprensión del documento.

**Nota:** Todas las definiciones van con viñetas y las sub-viñetas serán puntos

### 4. RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

CARGO	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

### 5. NORMAS

Son un conjunto de reglas o pautas a las que se ajustan las conductas o normas sociales. En este capítulo se deben incluir las circulares, decretos, leyes.

### 6. DIRECTRICES

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. En este capítulo se deben incluir las tablas de requisitos




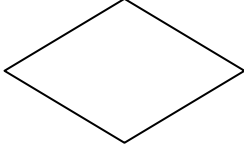

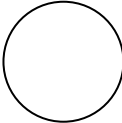
### 7. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

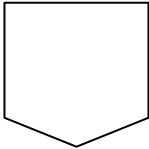
7.1. Elaboración y control de documentos

7.1.1. Diagrama de Flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.

Se utilizan los siguientes símbolos:

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	<p style="text-align: center;"><b>LIMITES</b></p> <p>Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>OPERACIÓN</b></p> <p>Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta, se registran al interior del rectángulo.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTO</b></p> <p>Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>DESIÓN</b></p> <p>Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DEL FLUJO</b></p> <p>Esta flecha conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar las distintas actividades, definiendo de esta manera la secuencia del procedimiento.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CONECTOR DENTRO DE PÁGINA</b></p> <p>Representa una conexión o enlace de una actividad del procedimiento con otra dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto una letra en mayúscula, el cual será el mismo tanto para el conector final como para el inicial y se distinguirá cual es el sentido en que se utilice la fecha conectora. Para cada conexión</p>

	se tendrá en cuenta el número que le sigue.
	<p style="text-align: center;"><b>CONECTOR FUERA DE PÁGINA</b></p> <p>Representa una conexión o enlace de una actividad al final de la página con otra al inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva inserto una letra mayúscula y será utilizada para las dos (2) conexiones, y cambiará consecutivamente cada vez que se requiera hacer una nueva conexión.</p>

### Espacios Diagrama de flujo

- Entre actividades 4x4
- 3 espacios en la parte superior y en la parte inferior
- 5 espacios en la margen izquierda.
- Inicio, Fin y registro 4 x 2 sin negrilla
- Conector de actividad 2x2

#### **7.1.2. Descripción del Diagrama de Flujo**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en el procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

La descripción de las actividades se realiza en tiempo presente del indicativo, en tercera persona del singular, ejemplo; elabora, envía etc. del presente en el formato que se presenta a continuación:

<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Registro</b>
Se enumeran cada una de las actividades del procedimiento.	Se establece el nombre del cargo de la persona que realiza la actividad descrita.	Describe de manera secuencial las actividades del procedimiento	Se registra el formato que se genera en la actividad.

NOMBRE			
N°	Responsable	Descripción de la Actividad	Registro
1.		Nombre de los formatos únicamente la primera vez que se nombre.  <i>Aplica manual de usuario XXXXX. (Cursiva 9)</i>	Únicamente código  En el diagrama de flujo únicamente cuando sea de diligenciar o impresión de información.

## 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Son aquellos documentos que son requeridos para poder llevar a cabo el procedimiento, y que sirven para tener un mejor entendimiento del mismo o completar su ejecución; se deben registrar en el documento cuando aplique.

**Internos:** manuales de usuario o de procesos

**Externos:** Documentos entregados por terceros – No aplican normas

Código	Nombre

## 9. REGISTROS

Relación de documentos que servirán de evidencia de la relación de las actividades; se deben registrar en el documento cuando aplique.

Código del registro (cuando aplique)	Nombre del registro	Tiempo de conservación	Responsable de conservarlo
(a)	(b)	(c)	(d)

- a) Código del registro: Es el código asignado al formato utilizado en las actividades del procedimiento.

- b) Registro: Nombre del formato o reporte utilizado y generado en las actividades del procedimiento.
- c) Tiempo de conservación: El lapso en que permanece vigente el registro.
- d) Responsable de conservarlo: Persona o área señalada en la descripción del procedimiento.

## 10. MODULOS Y REPORTE

(Opciones y funcionalidad del aplicativo): Listado de los módulos y transacciones operativas utilizadas y reportes generados en la ejecución del proceso a través del sistema informático de la institución; se deben registrar en el documento cuando aplique.

Mod/Rep	Descripción	Documentos Generados

## 11. CONTROL DE CAMBIOS

En este apartado se deberá describir en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento.

Versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
(a)	(b)	(c)

- a) Versión: Se anotará el número correspondiente a la versión del documento que se revisó.
- b) Fecha de actualización: Es la fecha en la cual se concluyen las modificaciones y aprobaciones del procedimiento.
- c) Descripción del cambio: Se mencionarán brevemente las razones que motivaron al cambio del procedimiento.

Versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

5.1.4.2.Plantilla Elaboración Manual



**MANUAL xxxxxxx**

**VERSION 000**

ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
Analista de Organización y Métodos		Coordinadora de organización y Métodos	
<b>ÁREAS RESPONSABLES DEL PROCESO</b>			
		Asistente	Gerente de xxxxx
REVISADO Y APROBADO POR:	<b>GERENCIA DUEÑA DEL PROCESO</b>		
		JEFE DE XXXXXX	GERENTE XXXXX

## INDICE

### 1. INTRODUCCIÓN

### 2. OBJETIVO

Describe en forma general el objetivo, propósito o finalidad del documento.

### 3. CONTENIDO DEL MANUAL (se digita el nombre del manual)

### 4. CONTROL DE CAMBIOS

En este apartado se deberá describir en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento.

Versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
(a)	(b)	(c)

a) Versión: Se anotará el número correspondiente a la versión del documento que se revisó.

b) Fecha de actualización: Es la fecha en la cual se concluyen las modificaciones y aprobaciones del procedimiento.

c) Descripción del cambio: Se mencionarán brevemente las razones que motivaron al cambio del procedimiento.

5.1.4.3.Plantilla Elaboración de Manuales de Usuario



**MANUAL DE USUARIO**

**MU-XXX**

**VERSION 001**

		ELABORADO POR:
		Analista de Organización y Métodos
REVISADO Y APROBADO POR:	NOMBRE DE LA GERENCIA	CARGO DEL RESPONSABLE QUE EJECUTA EL PROCESO



## INDICE

### 1. OBJETIVO

Describe en forma general el objetivo, propósito o finalidad del documento.

### 2. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO

### 3. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

5.1.4.4.Plantilla Elaboración Políticas



**POLÍTICA DE xxxxxxxx**  
**VERSION 000**

ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
Analista de Organización y Métodos		Coordinadora de organización y Métodos	
<b>ÁREAS RESPONSABLES DEL PROCESO</b>		Asistente de	Gerente de xxx
	<b>GERENCIA DUEÑA DEL PROCESO</b>		
REVISADO Y APROBADO POR:		JEFE DE XXXXXX	GERENTE XXXXX

## INDICE

### 1. OBJETIVO

Describe en forma general el objetivo, propósito o finalidad del documento.

### 2. ALCANCE

Establece la cobertura y los límites de aplicabilidad del documento.

### 3. NORMAS

Son un conjunto de reglas o pautas a las que se ajustan las conductas o normas sociales. En este capítulo se deben incluir las circulares, decretos, leyes.

### 4. DIRECTRICES

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. En este capítulo se deben incluir las tablas de requisitos.

### 5. CONTROL DE CAMBIOS

En este apartado se deberá describir en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento.

Versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
(a)	(b)	(c)

a) Versión: Se anotará el número correspondiente a la versión del documento que se revisó.

b) Fecha de actualización: Es la fecha en la cual se concluyen las modificaciones y aprobaciones del procedimiento.

c) Descripción del cambio: Se mencionarán brevemente las razones que motivaron al cambio del procedimiento.

5.1.4.5.Plantilla Elaboración Instructivos



**INSTRUCTIVO xxxxxxx**

**VERSION 000**

ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
Analista de Organización y Métodos		Coordinadora de organización y Métodos	
<b>ÁREAS RESPONSABLES DEL PROCESO</b>			
		Asistente de	Gerente de xxxx
REVISADO Y APROBADO POR:	<b>GERENCIA DUEÑA DEL PROCESO</b>		
		JEFE DE XXXXXX	GERENTE XXXXX

## ÍNDICE

### 1. ALCANCE

Establece la cobertura y los límites de aplicabilidad del documento.

### 2. INSTRUCTIVO

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. En este capítulo se deben incluir las tablas de requisitos.

### 3. CONTROL DE CAMBIOS

En este apartado se deberá describir en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento.

Versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
(a)	(b)	(c)

- a) Versión: Se anotará el número correspondiente a la versión del documento que se revisó.
- b) Fecha de actualización: Es la fecha en la cual se concluyen las modificaciones y aprobaciones del procedimiento.
- c) Descripción del cambio: Se mencionarán brevemente las razones que motivaron al cambio del procedimiento.

Una vez levantados los procedimientos subprocesos y demás documentos en la gestión de Tecnología de la Información y gestión de Mercadeo, se hace un análisis de la composición de las actividades de éstos, para eliminar la duplicidad de actividades, perfeccionar actividades, reestructurar responsabilidades y eliminar cuellos de botella. Como resultado se obtiene el levantamiento de los siguientes documentos:

- Gestión de Tecnología.

Tabla 25 Documentos elaborados – Gestión de Tecnología de la Información

	TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO	CÓDIGO	OBSERVACIONES
1	PROCEDIMIENTO	Administración de Activos de Tecnología	Procedimiento No-56	Se elabora un total de 15 formatos para el correcto funcionamiento de los procedimientos, nombrados a continuación.
2	PROCEDIMIENTO	Equipos de cómputo, infraestructura y telecomunicaciones en contingencia	Procedimiento No-57	
3	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento preventivo y correctivo	Procedimiento No-58	
4	PROCEDIMIENTO	Préstamos de equipos	Procedimiento No-59	
5	PROCEDIMIENTO	Devolución de equipos de cómputo en préstamo por proveedores	Procedimiento No-60	
6	PROCEDIMIENTO	Garantía de equipos	Procedimiento No-61	
7	PROCEDIMIENTO	Baja de equipos de cómputo por obsolescencia o leasing vencido	Procedimiento No-62	
8	PROCEDIMIENTO	Mantenimiento a Cuartos de Comunicación	Procedimiento No-63	

- ✓ Formatos, documentación Soporte Tecnológico:

- FM – 180 Registro de entradas y salidas de equipos del al almacén de TI
- FM – 181 Relación de envío

- FM – 182 Solicitud de servicio técnico
- FM – 183 Entrega de equipos de computación y telecomunicación
- FM – 184 Lista de chequeo de equipos para apertura o traslado de equipos
- FM – 185 Control de envíos de equipos de cómputo
- FM – 186 Hoja de vida de equipos en garantía
- FM – 187 Seguimiento de garantías en proceso
- FM – 188 Lista de chequeo de mantenimiento de equipos de cómputo y telecomunicación
- FM – 189 Préstamo de equipos de cómputo y telecomunicación
- FM – 190 Solicitud de préstamo de equipos de cómputo
- FM – 191 Listado de equipos de cómputo para formateo q bajo nivel
- FM – 203 Lista de chequeo equipos de cómputo
- FM – 253 Lista de chequeo mantenimiento preventivo
- FM – 254 Informe de control de mantenimiento

- Gestión de Mercadeo

Tabla 26. Documentos elaborados – Gestión de Mercadeo

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
1	PROCEDIMIENTO	Administración de PQR	Procedimiento No 75
2	PROCEDIMIENTO	Divulgación de tasas, tarifas y Comisiones	Procedimiento No 78
3	PROCEDIMIENTO	Seguimiento y control para la operación de Call Center.	Procedimiento No 79
4	PROCEDIMIENTO	Recepción, distribución y seguimiento a solicitudes de crédito recibidos a través de los canales Call center, pagina web.	Procedimiento No 80
5	PROCEDIMIENTO	Comunicación interna y externa de la Entidad	Procedimiento No 83
6	PROCEDIMIENTO	Diseño, envío y control de mensajes de texto	Procedimiento No 87
7	PROCEDIMIENTO	Administración y diseño publicitario	Procedimiento No 89
8	PROCEDIMIENTO	Innovación y modificación de productos y servicios	Procedimiento No 90
9	INSTRUCTIVO	Protocolos de Atención por Canal	Instructivo No 3
10	MANUAL	SAC	Manual No 10
11	MANUAL	Comunicación interna y Externa	Manual No 13
12	MANUAL	Señalética	Manual No 14



13	MANUAL	Uso para artículos promocionales, material impreso y prácticas para toma de barrios, eventos y sesiones comerciales.	Manual No 16
14	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo Administrador	MU – 18
15	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo Procesos	MU – 19
16	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo Parámetros	MU – 20
17	MANUAL DE USUARIO	PQR – Módulo General	MU – 21
18	MANUAL DE USUARIO	Alta de Tasas, tarifas y Comisiones	MU – 23
19	MANUAL DE USUARIO	Distribución de Solicitudes de crédito a través de página Web y Call Center	MU – 25
20	MANUAL DE USUARIO	Tuga	MU –27
21	POLÍTICA	Horarios de atención en Agencias y PDA's	Política No 17

Para el control y seguimiento de algunas actividades a realizar en los procesos se elaboraron los siguientes formatos:

- ✓ “Comunicación Interna y Externa”, 2 formatos:
  - FM – 195 Autorización para toma de fotografías y audio videos para promoción de productos y servicios
  - FM – 196 Registro de modificaciones en canales de comunicación
- ✓ “Introducción y Modificación de Producto”, un formato:
  - FM – 198 Presentación de introducción o modificación de producto

Por políticas de la entidad, la información que reposa en los documentos elaborados en la Fundación Mundo Mujer no se pueden anexar en el presente informe, dichas políticas se acatan de acuerdo a: lo estipulado en el artículo 61 de la Constitución Política de Colombia “El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley”.

**Nota:** El concepto de “propiedad intelectual”, acogido por el artículo 61 de la Constitución Política, en concordancia con el artículo 2 numeral 8 del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, es omnicompreensivo de diferentes categorías de propiedad sobre creaciones del intelecto, que incluye dos grandes especies o ramas: la propiedad industrial y el derecho de autor, que aunque comparten su naturaleza especial o sui generis, se ocupan de materias distintas. Mientras que la primera trata principalmente de la protección de las invenciones, las marcas, los dibujos o modelos industriales, y la represión de la competencia desleal, el derecho de autor recae sobre obras literarias, artísticas, musicales, emisiones de radiodifusión, programas de ordenador, etc.

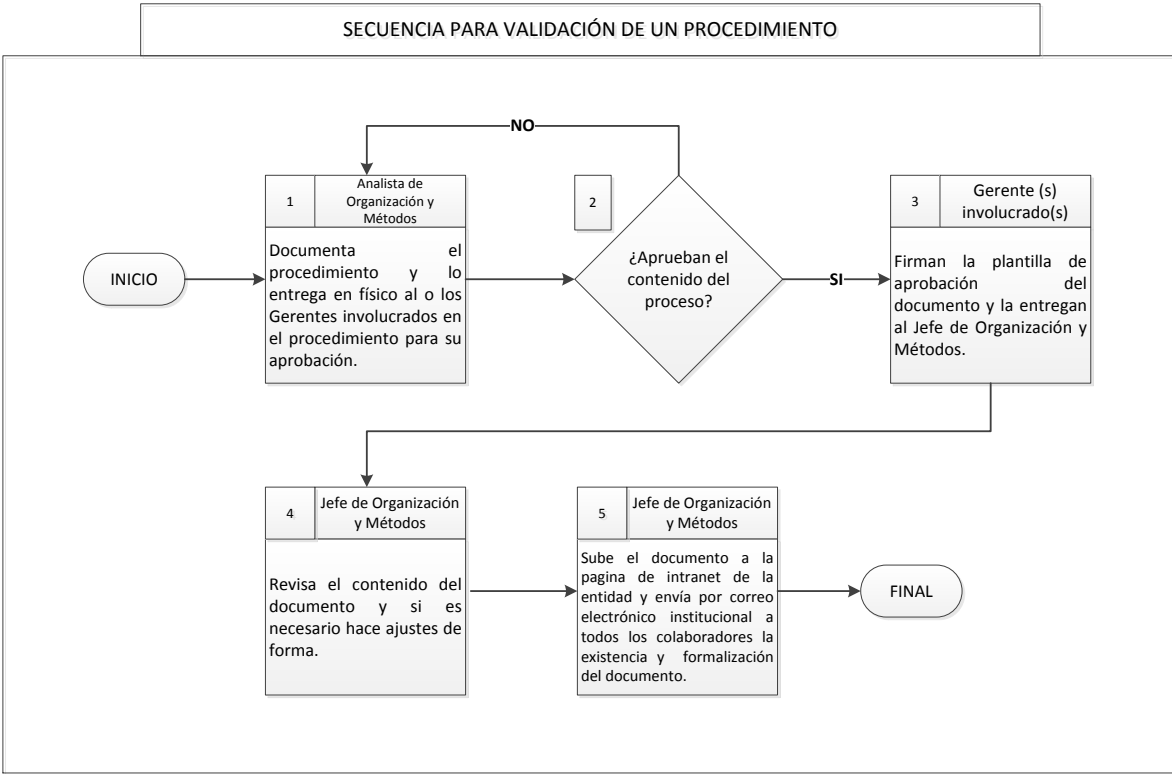
Y la Ley 23 de 1982 Sobre los Derechos de Autor, Artículo 1 “Los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor. Y Artículo 2 “Los derechos de autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas las cuales se comprenden todas las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, folletos y otros escritos (...).

#### 5.1.5. Evaluar

La evaluación es clave para la mejora continua en una empresa y la Fundación Mundo Mujer no es la excepción, ésta etapa en la entidad se ejecuta cuando los Gerentes involucrados en los diferentes procedimientos, validan que lo establecido en los

documentos sea lo apto para el eficaz funcionamiento de la entidad, también se da cuando se lleva a cabo una nueva versión de alguno de los procedimientos, manuales de usuario, manuales, políticas, protocolos, reglamento, instructivo, metodología establecidos, estudios de cargas operativas, entre otros, pero por la duración de la práctica profesional y la carencia de modificar alguno de los documentos publicados, no se realizaron nuevas versiones.

A continuación se muestra un diagrama de flujo evidenciando la secuencia para la validación de un procedimiento:



**6. CONCLUSIONES**

En el desarrollo del trabajo se evidenció que una correcta aplicación de un diseño de sistemas administrativo, independientemente de la metodología aplicada, (porque existen un sinnúmero de metodologías), permite a las organizaciones alcanzar sus propósitos y resolver inconvenientes o falencias con los clientes internos o externos o en general del ambiente y de esta manera ser más competitivos, eficientes y la vez instaurar un sentido de pertenencia con los colaboradores al hacer usos de sus aportes para la mejora continua.

El hecho que en la entidad tuviera un área específica, encargada de documentar los procedimientos del cómo funciona la organización, facilitó la aplicación de las teorías mencionas al inicio del informe, logrando así la elaboración de la matriz de prioridades y de esta manera facilitar el orden de documentación establecido.

Por razones del poco tiempo con el cual cuentan los colaboradores (dueños del procesos y gerente involucrados) de la entidad para la validación de los procedimientos, el proceso documentación se hace más prolongada de lo previsto, razón por la cual no se pudieron levantar los documentos proyectados inicialmente.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAMPY, J., HAMMER, M. (1994). *Reingeniería de procesos*. Norma.
- CARRASCO, J. (Ed.). (2011). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile. 4° Edición. P.9.
- HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH Y MARK CANNICE, *administración: una perspectiva global y empresarial 14ª Edición*
- GILLI, K, J. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires
- ICONTEC. (2009). *Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad*. Editada por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación. (ICONTEC). P1-35.
- DEMING, E. (1925). *Ciclo Deming (PHVA)*. Desarrollado por Walter A. Shewart.
- SABINO 1986 investigación descriptiva pag 51
- FUNDACION MUNDO MUJER POPAYAN, Dirección General-
- MICHAEL PORTER, *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*, P51
- CHANG RICHARD. *Mejora Continua de Proceso*.
- CIRCULAR EXTERNA 042 DE 2012 Octubre 04 Superintendencia Financiera de Colombia
- CIRCULAR EXTERNA 038 DE 2013 Diciembre 26 Superintendencia Financiera de Colombia
- [http://www.fmm.org.co/Tuga/Historia\\_53.web](http://www.fmm.org.co/Tuga/Historia_53.web)
- <http://www.fredericlujan.com/pdf/PMC.pdf>
- [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/VIDEOS/4GesCocnocimi/4.3\\_1UtilidadAlcacedelaMejoradeProcesos.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/VIDEOS/4GesCocnocimi/4.3_1UtilidadAlcacedelaMejoradeProcesos.pdf)
- <http://colombiadigital.net/opinion/columnistas/artifice-innovacion/item/3919-propiedad-intelectual-en-colombia.html>
- [http://www.cide.edu.co/cidevirtual/file.php/1/Normatividad\\_Derechos\\_de\\_Autor.pdf](http://www.cide.edu.co/cidevirtual/file.php/1/Normatividad_Derechos_de_Autor.pdf)