



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**Proceso de Administración de la información para la  
toma de decisiones estratégicas de la sección Mesa  
Integrada de Servicios en una entidad bancaria**

Autor

Salomé Naranjo Londoño

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería, Departamento Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2020



Proceso de Administración de la información para la toma de decisiones estratégicas de la  
sección Mesa Integrada de Servicios en una entidad bancaria

Salomé Naranjo Londoño

Informe de práctica  
como requisito para optar al título de:  
Ingeniera Industrial

Asesor  
Miguel Angel Arroyave Guerrero

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial  
Medellín, Colombia  
2020.

## **Resumen**

La Mesa Integrada de Servicios es el punto de encuentro de la información interna del banco. Allí se administra el centro de atención al usuario que brinda información de soporte en las operaciones a empleados y aliados estratégicos. El activo más importante en esta área es la gestión de la información. Allí llega toda clase de información que debe ser clasificada, ordenada y comunicada de tal manera que cumpla con la función de solucionar, informar y apoyar al empleado en sus labores diarias.

Se hace fundamental entonces la correcta elaboración de un repositorio de información, donde los procesos estén alineados con la estrategia del banco, generando valor y confianza a sus clientes. Para este objetivo se lleva a cabo estrategias tales como administración del proveedor, donde se brindan lineamientos de cómo se debe hacer par con los aliados estratégicos; calibración de contactos, donde se reúnen dueños de procesos y analistas para escuchar o leer insumos y evaluar si se está brindando información correcta a los empleados y si hay una empatía en el asesor. Otro tema importante fue la contención de contactos, donde por medio de herramientas de autogestión como el portal ¿y como lo hago?, el empleado autogestionaba sus necesidades sin necesidad de llamar a la Mesa y así, descongestionar las líneas y poder tener mayor efectividad en la atención de llamadas. También se participó en el modelo de especialistas; este modelo consistía en el escalamiento de los incidentes que no podían ser resueltos en un primer nivel, a profesionales en el área que tenían el conocimiento para resolver estos; se participó en procesos de backlog, dando a informar a los especialistas los casos que tenían más de 5 días sin ser resueltos y apoyando en su gestión en caso de ser necesario. Finalmente se participó en el tema de analítica, documentando y haciendo una propuesta de tableros estratégicos; con el fin que sean utilizados como apoyo para enterarse de manera general que está pasando por la Mesa y de esta manera tomar decisiones estratégicas

## Contenido

Introducción .....	5
Objetivo general:.....	6
Objetivos específicos:.....	6
Marco Teórico .....	7
Proceso:	
Método:	
Metodología.....	11
Resultados y Análisis: .....	13
1. Contención de contactos:.....	13
1.1 Biovoz:.....	13
1.2 Portal ¿y como lo hago?: .....	13
1.3 Máquinas dispensadoras de periféricos .....	13
1.4 Centro de software:.....	13
1.5 Procedimiento contención de contactos:.....	13
1.6 Instructivo Share Point especialistas: .....	14
1.7 Lineamientos del servicio y guías conversacionales: .....	14
2. Administración del proveedor:.....	14
3. Calibración de contactos: .....	14
4. Modelo de especialistas: .....	15
4.1 Seguimiento Backlog: .....	15
4.2 Creación de grupos:.....	15
4.3 Asesoría en solución de incidentes.....	15
5. Analítica: Tableros estratégicos:.....	16
5.1 Diagnóstico:.....	16
5.2 Documentación: .....	16
5.3 Planteamiento de la necesidad.....	17
5.4 Entrevista con gerente: .....	19
5.5 Estructuración de tableros de Analítica: .....	19
Conclusiones: .....	21
Bibliografía .....	23
Anexos:.....	24

## **Introducción**

Banco de Colombia, fue fundado en 1875. Fue pionera en Sur América en la emisión y gestión de tarjetas de crédito en el año 1969, en 1995 fue la primera empresa colombiana en participar en la bolsa de valores de Nueva York. En 1998 se fusionó con el Banco Industrial Santander, creando así el banco más grande de Colombia. En 2005 se integró con dos entidades financieras más convirtiéndose en la entidad financiera más grande del país.

Su meta constante ha sido la innovación en la experiencia de los clientes siendo pionera en sucursales virtuales y facilitándole a los clientes los servicios con gran cantidad de corresponsales y sucursales en el país.

Adicional al aumento en sucursales físicas también se robustecieron los canales virtuales y se diversificaron las formas de interacción entre usuario y empresa, estas mejoras continuas en el manejo de la información suponen un ventajas y oportunidades en la dinámica del sector financiero, pero también suponen retos en el manejo y adecuación de estos sistemas y en las repercusiones que trae su implementación.

Actualmente el banco cuenta con aproximadamente 35.000 empleados, incluyendo proveedores. Es una empresa que cuenta con millones de procesos internos que requieren en ocasiones asesorías y soportes técnicos para su correcto funcionamiento.

Para eso cuentan con Mateo. Mateo es un centro de atención al usuario exclusivo del banco, donde todos los empleados y aliados estratégicos se comunican ya sea por chat, correo o llamada, para recibir asesorías con respecto a cualquier duda asociado a sus procesos, sus contraseñas, sus accesos y en general cualquier situación, incluyendo incluso temas de nómina, vacaciones, cesantías, entre otros.

Este centro de atención es administrado por la Mesa Integrada de Servicios, lugar donde se realizó el proyecto a continuación.

La metodología para este se basó en tres puntos principales: conocer, proponer-apoyar, estructurar.

Una vez conociendo el funcionamiento de la Mesa Integrada de Servicios, sus procesos, su metodología en general que es la primera etapa, se buscó mejorar su repositorio de información, documentando procesos fundamentales dentro de la misma tales como contención de contactos, administrador del proveedor y procesos de especialistas, y de esta manera tener un proceso lo más estandarizado posible del manejo de la información. Ya una vez documentados estos procesos, el proyecto se concentró en la estructuración de tableros estratégicos para los altos mandos, de esta manera tomar decisiones estratégicas dentro de la Mesa con la información clara, precisa, dinámica y grafica.

**Objetivo general:**

Apoyar el modelo de información de la Mesa Integrada De Servicios de manera que sea confiable, sencillo y práctico; teniendo en cuenta los diferentes requerimientos funcionales y no funcionales y el ciclo de vida de la información. Todo esto con el fin de tener información objetiva para la toma de decisiones dentro de la Sección Mesa Integrada de Servicios.

**Objetivos específicos:**

- Conocer el funcionamiento y estructura de la Mesa Integrada de Servicios, con el fin de identificar oportunidades de mejora en sus procesos.
- Proponer estrategias de mejora y apoyar en los diferentes procesos que ejecuta la Mesa Integrada de Servicios, con el fin que sus procesos sean cada vez más eficientes y su repositorio de información más completo.
- Estructurar tableros analíticos que contengan información estratégica de la sección con el fin que estos sean usados por gerentes y vicepresidentes y sean de ayuda para la toma de decisiones, incentivando además el uso de los tableros de analítica dentro de la sección

## **Marco Teórico**

### **Proceso:**

La globalización junto con el desarrollo tecnológico ha traído nuevos retos para las grandes organizaciones en el tema de administración de la información.

En el sector financiero colombiano la crisis financiera de finales de los noventa y las posteriores liquidaciones y fusiones no solamente se redujo el número de establecimientos de crédito a casi la mitad (en diciembre de 2012 totalizaban 56), sino que también aumentó su concentración; sin embargo, por tamaño de activos los bancos se han mantenido relativamente estables como porcentaje del PIB (en torno al 56%). En tanto que la principal labor de los bancos es la intermediación financiera; es prestar asesoría financiera especializada para administrar recursos. (Escobar, El sistema financiero colombiano: Estructura y evolución reciente)

El sector financiero en Colombia y en el mundo sigue viviendo una época de transformación que afecta a su estructura y a su forma de hacer negocios, diversificando de esta manera sus productos, su mercado y adaptando sistemas de gestión nuevos. Los bancos están dejando a un lado su sistema tradicional de depósitos y préstamos para enfocarse en un negocio de servicio al cliente más eficiente en sus operaciones y su canal de distribución. El modelo de banca cambio porque la sociedad y la economía cambiaron.

Unos de los cambios más significativos son los sistemas de información. La información se puede definir como un dato o un conjunto de datos que en un contexto determinado tienen un significado para alguien y transmiten un mensaje útil en un lugar concreto. En caso de que ésta no posea un significado claro se trata apenas de datos sueltos. En esta definición la información no son los datos en sí mismos, sino una forma organizada de los mismos para una posible toma de decisión por parte de quien los examina, es decir, datos en uso lo cual implica un usuario. Así pues, la información consiste en datos ordenados y dispuestos en un contexto, que intentan informar al usuario sobre determinado tema (Manford, 1995).

Un claro ejemplo de los cambios que se han generado a raíz de la gestión de la información son el desarrollo tecnológico que se evidencia en los diferentes procesos entre entidades financieras y sus usuarios tanto externos e internos. Un claro ejemplo son las aplicaciones móviles que han transformado el modo en que se realizan transacciones y en que se administra la información entre actores del sistema.

El éxito en los procesos de una empresa no depende solo de como maneje sus recursos materiales, sino también del aprovechamiento de sus activos intangibles como la información y el know-how; del correcto desarrollo de los activos intangibles depende que exista un adecuado flujo de información.

En la Mesa Integrada de Servicios, el correcto uso de los recursos intangibles son los que dan valor agregador a los procesos. El manejo de información es el alma de la operación; siendo esta transversal a todos los procesos que se manejan dentro del banco.

Un sistema de información para alcanzar sus objetivos debe ser capaz de : recibir datos con el menor coste posible y sin errores; evaluar la calidad e importancia relativa de los datos de entrada; procesar la información sin corromperla y transformarla para que sea útil; almacenar los datos de forma accesible y ofrecer la información de acuerdo con las necesidades del usuario (Manford, 1995)

La información que allí se maneja ejecuta tres actividades claramente diferenciadas:

- Recibe datos de fuentes internas o externas como elemento de entrada a un proceso.
- Almacena información y procesa o manipula los datos siguiendo parámetros definidos.
- Genera y distribuye información elaborada para el usuario final. (Garachana, 1996).

Para un correcto uso de la información, la organización debe identificar los requerimientos funcionales y no funcionales, contar con mecanismos de almacenamiento, procesamiento y consulta; donde el objetivo no sea solo procesar los datos, sino convertirlos en información valiosa para la toma de decisiones.

Como resultado de la gestión de información se obtienen mecanismos de usos y accesos disponibles, información de calidad, generación de valor a partir de la información, apoyo a la toma de decisiones e instrumentos de análisis de la información disponible para los usuarios especializados. (Ministerio de Tecnologías de la Información, s.f.)

Cuanto mejor gestión de la información se realice y haya un correcto flujo de la misma dentro de todas las áreas, la empresa será más eficiente en todos sus procesos y decisiones.

Una vez la información esté recolectada y debidamente administrada, se procede a un siguiente nivel que es la gestión del conocimiento, creando nuevas fuentes de información, de transmisión, de recolección y de gestión de datos e información y de esta manera toda la información pueda utilizarla de manera adecuada todo aquel que la necesite.

### **Método:**

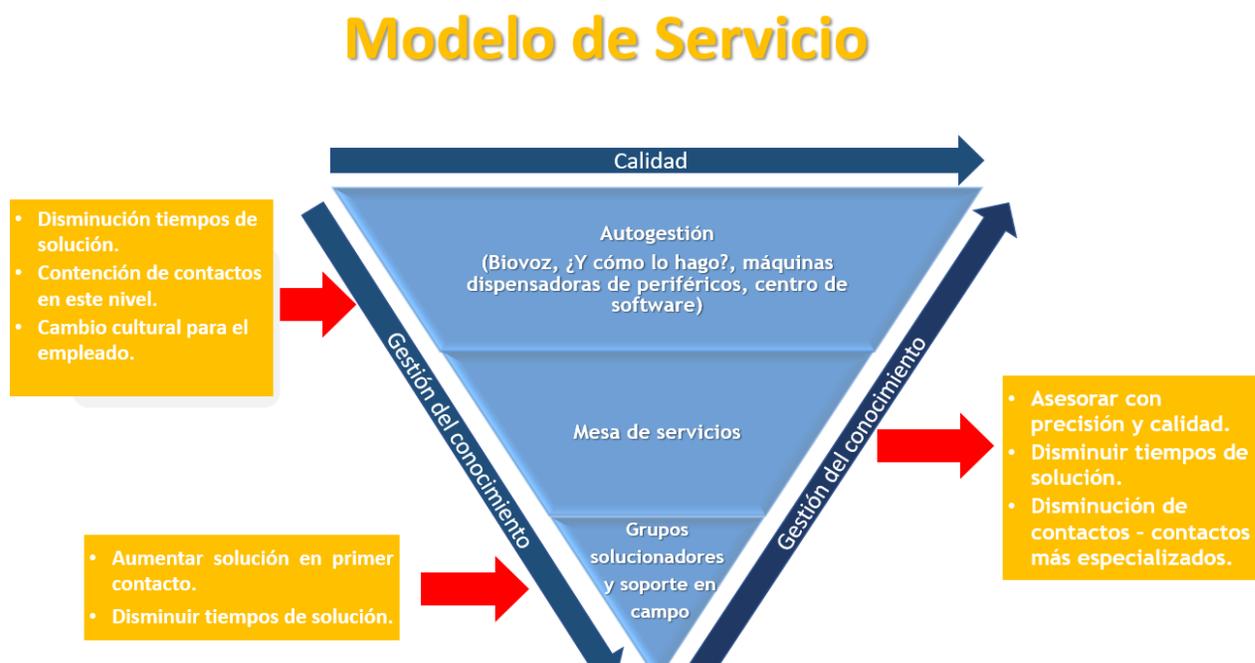
El banco cuenta con una Mesa de Servicios llamada Mateo. Una Mesa de Servicios es un conjunto de recursos tecnológicos, humanos y de información que facilita la gestión de incidentes relacionados con el soporte técnico o incidentes en general que se presenten en el día a día de los empleados (Paez, 2018) En Mateo se fusiona todo el tema de uso de la información y gestión del conocimiento, debido a que es el punto donde toda la información se gestiona, se comunica y se aplica. Allí el empleado se contacta, expresa su necesidad o inquietud y los diferentes asesores con el uso de las bases de datos o tomando control remoto, dan solución a la inquietud. Si esta inquietud no puede ser solucionada en un primer nivel

con el asesor, se procede a escalar a un segundo nivel, donde atiende un especialista del tema en cuestión.

Mateo está dividido en tres mesas:

- Tecnología (TI) encargada de todos los temas asociados a aplicaciones, contraseñas, accesos, entre otros.
- Operaciones: asociada a CDT, tarjetas, cuentas corrientes y ahorros, carteras, desembolso, convenios, ahorros vivienda, entre otros
- Gestión Humana y administrativa: asociado a temas de nómina, vacaciones y todo lo relacionado a temas de gestión humana.

Además de estar dividido en estas tres mesas, también cuenta con un modelo de servicio estructurado de la siguiente manera:



*Ilustración 1 Modelo de Servicio Mesa Integrada*

*fuentes: Sección Mesa Integrada de Servicios*

- Nivel 0: autogestión: Su objetivo es la autogestión de los empleados. Cuenta con herramientas como el portal ¿y como lo hago?, Biovoz entre otros para que el empleado gestione por sus propios medios las necesidades que tienen un nivel básico y pueden ser auto gestionables
- Nivel 1: Mesa de Servicios: Es la Mesa de Servicios Mateo. Su objetivo es asesorar y solucionar las necesidades del empleado por medio de un chat, llamada o correo.

- Nivel 2: Especialistas y Soporte en Campo: Cuando la inquietud o necesidad del empleado necesita una asesoría más especializada que la que brinda la Mesa de Servicios Mateo, se procede a escalar el incidente a un especialista encargado.

La Mesa además cuenta con indicadores necesarios para medir no solo su correcta solución a incidentes, sino también su servicio al cliente y su correcto manejo de recursos de información. Estos indicadores llamados SLA Y KPI son monitoreados diariamente creando una base para llevar a cabo el mejoramiento continuo de los procesos. Algunos de estos indicadores son:

- TLC: Total llamadas contestadas.
- Contactos ofrecidos: Contactos que se calcula atender en un día.
- ASA: Tiempo de respuesta del asesor.
- MTTR: Tiempo medio de solución.

La información anteriormente mencionada, se obtuvo de entrevistas realizadas a las analistas de la Mesa, con el fin de conocer sus funciones y el funcionamiento de la Sección.

Para el análisis de estos indicadores, se cuenta con tableros de control de analítica.

Los tableros de control nacieron como una herramienta gerencial dentro de las organizaciones con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente (Afal, 2009). Es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico, permite conocer el estado de la empresa, tanto en temas estratégicos como operacionales. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla. (Arnoletto, 2006)

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impedirá la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno (Ballve, 2000)

El tablero de control es un sistema útil para la medición y control de los procesos, dando una visión amplia y transversal para lograr alcanzar los objetivos, la misión y visión de la organización.

La herramienta para la elaboración de estos tableros es Power BI. Es un software de Microsoft para análisis de datos. Se utiliza para convertir datos y relacionarlos entre sí en información coherente, interactiva y atractiva visualmente

## Metodología

En la sección Mesa Integrada de Servicios se está en constante construcción de un modelo de administración de la información, donde se busca tener un repositorio para que todos los integrantes de la sección tengan a la mano la información necesaria en su día a día y además ayude en la optimización sus procesos.

La metodología se basó en los siguientes aspectos: Conocer, proponer-apoyar, estructurar:

- **Conocer:** La Mesa Integrada de Servicios cuenta con un sin número de procesos que están interconectados. Inicialmente, la primera etapa del proyecto fue conocerlos.
- **Proponer-apoyar:** Una vez conocidos/identificados estos procesos, se procedió a la etapa de apoyar en las actividades diarias, una vez entrando en contacto con estos, se conoció con más detalle el proceso y se posibilitó la proposición de mejoras en los procesos.
- **Estructurar:** Había una necesidad clara de un repositorio de información para la toma de decisiones estratégicas, para ello se debió estructurar tableros de analítica con información estratégica.

En los siguientes cuadros se mencionan lo elaborado en cada etapa metodológica:

*Tabla 1 Primera Etapa Metodológica: Conocer*

<b>Conocer</b>	Funcionamiento general de la Mesa Integrada de Servicios
	Integrantes y sus funciones
	Proceso de Contención de contactos
	Proceso de Administrador del Proveedor
	Proceso de Calibración de Contactos
	Proceso de Calidad y servicio
	Modelo de especialistas
	Tableros de Analítica

Una vez conocido el proceso, teniendo entrevista con los analistas para tener conocimiento de cada una de sus funciones dentro de la Mesa y a que proceso estaban asociados, se procedió a la etapa de Proponer-Apoyar. El cuadro a continuación resume lo elaborado en cada uno de los procesos.



## **Resultados y Análisis:**

De acuerdo con cada tema donde se intervino en la Mesa, y según la metodología planteada (conocer, proponer-apoyar, estructurar), se expone los resultados obtenidos en:

- 1. Contención de contactos:** La contención de contactos es un proceso en el cual se da un direccionamiento por parte del asesor de la Mesa al empleado, para que utilice los servicios o herramientas dispuestas y gestione de manera autónoma sus dudas o necesidades de manera simple y ágil.

Para la autogestión de los empleados se tienen las siguientes opciones:

**1.1 Biovoz:** Es una solución de validación de identidad que usa la biometría de voz como factor de identificación. De esta manera se redujeron en gran cantidad las llamadas a Mateo por temas de contraseñas y accesos.

**1.2 Portal ¿y como lo hago?:** Es un portal de autogestión para los empleados. En esta página pueden encontrar diversos temas de interés donde ellos mismos pueden gestionar sus inquietudes tales como: sus vacaciones, su pago de nómina, incapacidades, cesantías entre otros. De esta manera se reduce el flujo de llamadas a Mateo y se centra en temas más especializados.

**1.3 Máquinas dispensadoras de periféricos:** Se instalaron máquinas dispensadoras de mouse, teclados, diademas para llamadas por computador entre otros diferentes periféricos que constantemente se deben cambiar. El empleado se acercaba a la máquina y diligenciado su cedula, podía obtener el periférico que necesitaba. De esta manera se ahorra la llamada a Mateo para el pedido de estos.

**1.4 Centro de software:** Por medio del centro de software, el empleado podía autogestionar el programa que necesitaba de instalarlo siguiendo las instrucciones. De esta manera se evitaba también la llamada a Mateo para recibir instrucciones de la instalación de este.

Una vez se tuvo conocimiento del proceso, se apoyó en la documentación de:

**1.5 Procedimiento contención de contactos:** Es el documento principal de contención, allí se explica de que se trata, cual es el procedimiento de contención desde la entrega de información por parte de los dueños de servicios a la Mesa, hasta la llamada del empleado a la mesa y su direccionamiento a las herramientas de autogestión, los protocolos, los compromisos y los monitoreos que se realizan.

**1.6 Instructivo Share Point especialistas:** En el tema de especialistas, que está más profundizado en el punto 4, se hizo un SharePoint de manera que cada vez que se comunicaran con un especialista para un tema que estaba en la contención y se pueda autogestionar, el especialista diligenciara el Sharepoint y este brindara valiosa información de porque los empleados no se están autogestionando y que temas están siendo más relevantes o menos entendibles para el empleado. El instructivo se les enviaba a los especialistas junto con el link del mismo.

**1.7 Lineamientos del servicio y guías conversacionales:** El modelo de servicio, tiene como propósito “generar una experiencia positiva en la atención al empleado” y para esto se hace necesario incorporar guías conversacionales como ayuda a los asesores de Mateo para que direccionen al empleado a las herramientas y servicios de autogestión, desde la cercanía y el respeto, promoviendo la autogestión como sinónimo de agilidad, simplicidad y aprendizaje, además se cuentan con unos lineamientos de servicio, que unifican todo el servicio en un mismo propósito.

**2. Administración del proveedor:** La administración del aliado estratégico permite ejercer un adecuado seguimiento y control de los procesos y servicios que este suministra a la organización, identificando opciones de mejora, y en caso tal, brechas en el cumplimiento de los objetivos contractuales y desviaciones en los acuerdos de servicio.

Toda administración de un contrato con un aliado estratégico de bienes o servicios debe estar subordinada por la matriz RACI. En el documento que se elaboró para este tema se hace énfasis en esta. También hace especial énfasis en el conocimiento del proveedor, de sus planes estratégicos, su portafolio de servicios, sus clientes actuales, los competidores, su misión, visión, evolución de la compañía entre otros y de esta manera poder alinearla con los planes estratégicos del banco y crear una sinergia entre estos. Se establece además un cronograma de visitas, pasantías, monitoreo y eventos.

**3. Calibración de contactos:** El proceso de Calibración de contactos consta de una evaluación de llamadas o chat realizados anteriormente, de los diferentes temas de la Mesa. Se hace una reunión con los dueños del proceso respectivo a evaluar, los responsables del proceso en Mateo y las analistas responsables de la Mesa. Previamente se envían los insumos a evaluar por parte de los participantes. En la reunión se califican puntos claves como: amabilidad e interés del asesor, formulación de preguntas correctas para el entendimiento de la necesidad del empleado, respuesta correcta a la necesidad, manejo adecuado del tiempo de la llamada, entre otros puntos que van surgiendo de acuerdo con el insumo y el proceso. De esta manera, entre todos los participantes, no solo se evalúa la atención, sino también el conocimiento que tiene la mesa, la información que se ha entregado, la que falta por actualizar y así encontrar oportunidades de mejora ya sea en el servicio o en la información que se brinda en las asesorías. Luego se lleva toda la información obtenida en la reunión sobre los puntos a mejorar a un consolidado, donde

se deja por escrito la evaluación obtenida de la llamada o chat, las actividades pendientes, las tareas y las fechas de próxima calibración.

- 4. Modelo de especialistas:** El modelo de especialistas es el segundo nivel de la Mesa de Servicios. Cuando las asesorías que se prestan en un primer contacto a Mateo no pueden ser solucionados ya sea por complejidad o porque se necesitan accesos especiales, los asesores escalan esos incidentes a grupos de profesionales en el tema. Estos profesionales ya tienen un conocimiento previo y una disponibilidad para atender estos casos que les son escalados. Una vez son escalados, ellos dan solución al incidente y documentan por una herramienta interna del banco llamada USD. En esta herramienta se lleva un registro de todos los incidentes que se generan, por donde han sido escalados y que tratamiento se les ha dado.

En este modelo, se intervino en los siguientes procesos:

- 4.1 Seguimiento Backlog:** Todos los viernes se hacía un seguimiento a las vicepresidencias de gestión humana, servicios para los clientes y servicios administrativos; de los incidentes que llevaban más de 5 días abiertos y no se les había dado solución. Desde el aliado estratégico que manejaba la Mesa, se enviaba un consolidado con esta información. La tarea era filtrar por cada grupo especialista, los incidentes que tenían relacionados y enviarles un correo a los especialistas asociados a cada grupo con estos incidentes solicitando el favor de que dieran pronta gestión y solución a estos incidentes.

- 4.2 Creación de grupos:** En el momento en que realizaba una entrega de información sobre un nuevo tema a la Mesa para que Mateo diera solución a sus incidentes y/o, escalara al grupo encargado de su solución, se debía crear en la herramienta USD, el nuevo grupo solucionador asociado al tema nuevo y de esta manera los asesores sabrían a qué especialista según su necesidad debían escalar. Estos grupos estaban conformados por los especialistas encargados de darle solución a los incidentes en caso de ser escalados por Mateo. Cada tema tenía un grupo solucionador encargado.

- 4.3 Asesoría en solución de incidentes:** En el día a día, se apoyaba en la gestión de algunos incidentes que quedaban mal escalados, ya sea porque el grupo resolutor no era el correcto o por errores del asesor ya sea en información o en la gestión. Estos casos especiales llegaban a las analistas de la mesa, y parte de la tarea, era darles apoyo en la solución de estos.

## **5. Analítica: Tableros estratégicos:**

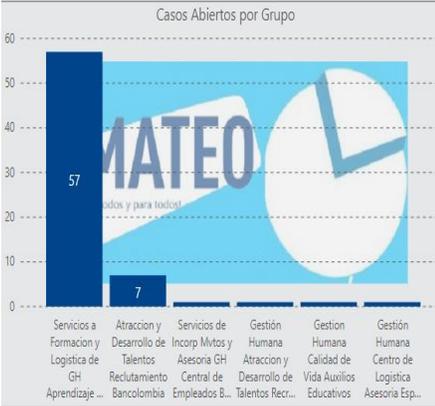
La información en la Mesa tiene dos aspectos: el operativo que son sistemas de información que hacen el seguimiento de la operatividad y transacciones fundamentales en el banco y las de nivel estratégico que sirven de apoyo para las actividades administrativas. Los tableros operativos ya están elaborados. En ellos lo que se realizó fue la documentación del uso de los mismos. En el documento elaborado en Excel, se describe: nombre del tablero, para que sirve, se adjunta una imagen de como se ve, se describe que información tiene, quien los usa, de donde se obtiene la información y quien es el responsable de su actualización. Una vez documentados se hizo la socialización dentro del equipo de la Mesa y sus analistas para previamente hacer reuniones diarias de incentivo para la utilización de estos tableros, ya que la mayoría de analistas estaban sacando la información de un informe diario que era enviado por el aliado estratégico y no directamente desde los tableros de analítica. El resultado de este incentivo de uso de los tableros y de las reuniones que se realizaron fueron muy positivos, las analistas empezaron a manejar estos tableros, a conocerlos y a saber qué información tenía y les podía ser útil en su operación diaria.

Ahora bien, la principal necesidad era la elaboración de un repositorio de información de temas estratégicos. Que contenga temas de interés para los jefes, gerentes y vicepresidente y se puedan tomar decisiones a partir de estos. El procedimiento para la elaboración de estos fueron los siguientes

**5.1 Diagnóstico:** Inicialmente se hizo un diagnóstico de los tableros de analítica que se tienen actualmente, tanto los tableros elaborados por parte del banco en la herramienta Power BI como por parte del aliado estratégico. Este diagnóstico se realizó en dos pasos: el primero fue entrevistando al Analista de datos de la sección, él brindó la información de donde se visualizaban y se obtenían los datos para los tableros. Se procedió entonces a visualizar estos tableros, a entender su estructura y funcionamiento. El segundo paso fue una entrevista a las analistas de la mesa (analistas de operación, calidad, tecnología) De esta manera se identificó que información tenía cada uno, su usabilidad y de donde se obtienen. Así se obtuvo un contexto de la información actual en la sección.

**5.2 Documentación:** Se documentaron los tableros de analítica existentes, con el fin de tener claridad de lo que ya se tiene, la usabilidad y el contenido de cada uno, de esta manera las analistas y todo aquel que necesitara información de los tableros, podría acudir a este resumen y saber que tablero usar de acuerdo con su necesidad. A manera de ejemplo en la siguiente tabla, se observa uno de los tableros documentados

Tabla 4 Documentación de tableros de analítica

Nombre	Como se ve	Para que Sirve	Que informacion tiene	Quien los usa	De donde se obtienen	Responsable						
Backlog x grupo calidad	<p style="text-align: center;"><b>GRUPOS BACKLOG N2 GESTION HUMANA Y CALIDAD</b></p>  <table border="1" data-bbox="341 898 776 989"> <caption>Casos Abiertos por Grupo</caption> <thead> <tr> <th>Grupo</th> <th>Casos Abiertos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Servicios a Formación y Logística de GH Aprendizaje...</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>Atracción y Desarrollo de Talentos Bancolombia</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Grupo	Casos Abiertos	Servicios a Formación y Logística de GH Aprendizaje...	57	Atracción y Desarrollo de Talentos Bancolombia	7	Llevar un control de grupos de Gestión Humana que mayor cantidad de incidentes tiene	Los diferentes grupos de gestión humana y la cantidad de casos abiertos por grupo	segundo nivel de gestión humana	Los datos de data mart de uso y de los planos	Analista de analítica
Grupo	Casos Abiertos											
Servicios a Formación y Logística de GH Aprendizaje...	57											
Atracción y Desarrollo de Talentos Bancolombia	7											

**5.3 Planteamiento de la necesidad:** Se identifica la necesidad dentro de la sección de la realización de tableros estratégicos de manera gráfica y práctica, con el fin de informar cómo está la Mesa Integrada de Servicios de una manera estratégica, con tendencias de los indicadores, historiales e información necesaria para la toma de decisiones dentro de la Sección.

Se plantea entonces esta necesidad con los siguientes aspectos:

- **Finanzas:** Lograr los objetivos de inversión y ahorro:
  - crecimiento de ingresos: Cuales son los presupuestos de la Mesa, en que han sido invertidos, cuales han sido sus ahorros e inversiones.
  - Línea base (ha subido o bajado).

- **Clientes:** Proporcionar a los clientes mejores productos o servicios:
  - Índice de satisfacción del cliente: por medio de las encuestas de calidad, tableros de análisis de sentimientos, modelo de experiencia, análisis de satisfacción SLA, feedback de “Y como lo hago”, el CSAT (encuesta- ser, hacer y satisfacción general), usabilidad del portal de autogestión, nuevos productos y los temas por los que más se comunican a la mesa.
  
- **Procesos internos:** Mejorar los sistemas internos:
  - La calidad percibida del sistema: con los resultados de los índices de satisfacción, buscar alternativas de solución y mejora en todos los procesos, solución efectiva de incidentes, escalamiento en niveles 2, aumento del uso y la satisfacción en el nivel 0, backlog, gestión de entregas, gestión de la demanda y los seguimientos generales a la operación.
  - Indicadores de calidad como:
    - Solución en primer contacto
    - CSAT: Customer Satisfaction Score por mesa
    - Feedback YCLH
    - MTTR: Tiempo de solución
    - ASA: Tiempo de respuesta del asesor
    - AHT: Tiempo promedio (AHT): El tiempo promedio de servicio (Average Handling Time) define el tiempo que el agente está ocupado atendiendo un servicio. Este tiempo promedio también se denominada tiempo de trabajo o Work. En el cálculo del AHT también se considerarán los tiempos de documentación o postproceso realizados por los agentes
    - SPC: Solución efectiva en primer contacto
    - Precisión error crítico para el negocio
    - Precisión Error Crítico para el usuario final
    - Calidad en la catalogación de las llamadas y/o incidentes
    - Rotación de Empleados No Forzada (COPC)
    - Ocupación: Corresponde a la fracción de tiempo del total de conexión de los agentes, con respecto al tiempo hablado y de postproceso.
    - Velocidad de Respuesta Telefónica (**TSF**)
    - Velocidad de Respuesta en Chat (**CSF**)
    - Atención Telefónica en la Mesa (**TLC**)
    - Atención en Chat (**TSA**)
    - Tiempo promedio de respuesta correo (**ASA CORREO**)
    - Portal de Autogestión
    - Tasa de Escalamiento a Soporte de Campo

- **Aprendizaje y crecimiento**

- Mantener al equipo motivado y comprometido: Con propuestas como el centro de transformación, videollamadas durante el proceso de contingencia para mantener contacto del equipo
- Índice de satisfacción del empleado
- Índice de desempeño

**5.4 Entrevista con gerente:** Para construir los tableros estratégicos, fue necesario una entrevista con la gerente con el fin de identificar las necesidades de información estratégica en tableros de analítica en la sección. En la reunión, se expusieron los aspectos anteriores y a partir de estos, se generaron las necesidades reales para la elaboración de estos que son los siguientes:

- ✓ Financiera
- ✓ Experiencia
- ✓ Procesos internos
- ✓ Indicadores

**5.5 Estructuración de tableros de Analítica:** Con respecto a cada ítem, se documentaron estas necesidades de tableros financieros, indicadores y experiencia, expresando su objetivo y su estructura. La documentación del tablero de procesos internos no se realizó debido a que estaba enfocado a los planes estratégicos y estos planes se están replanteando nuevamente debido a la contingencia de la pandemia. Los documentos fueron después enviados al analista de datos para que éste se encargara de su elaboración.

En el anexo 1 está la documentación del tablero de indicadores, de manera que se pueda dar una idea de cómo se realizaba la solicitud al analista de analítica de la realización de los tableros.

Todos estos documentos ayudaron en la estructuración de un modelo de administración de la información, de reportes, tableros operativos, estratégicos y un manejo de la información en los repositorios.

Se refinó además la documentación de los procesos del modelo de servicio en Mateo en los diferentes niveles de atención, adicional a los modelos de calidad, servicio, analítica y gestión de proveedores.

Con el tema de analítica se logró el objetivo de sensibilizar a las analistas del uso de la analítica en sus labores diarias, generando economía en tiempo de sus procesos, además de documentar la necesidad de los tableros estratégicos para la Mesa, expresando su objetivo,

la información que estos deben tener y de donde se obtenía. Una vez elaborados estos tableros, los altos mandos tendrán la facilidad de ver como se encuentra la mesa en cuestión de indicadores, financieramente y en temas de calidad, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

## **Conclusiones:**

Por medio de un análisis de los antecedentes de la administración de la información se concluye que el ritmo cada vez más acelerado en el desarrollo de las tecnologías de la información ha llevado al sector empresarial desde los años 90s a implementar modelos de gestión que se adecuen a la variabilidad y rápida modificación en la información y que aquellas organizaciones reacias al cambio no perduran en el tiempo ya que sus métodos de gestión y servicios no van a la par de lo que solicitan usuarios cada vez más informados y requieren que su información sea manejada con garantía de confidencialidad y eficiencia.

Gracias a esto, la gestión de la información es hoy día un tema que impacta muchas de las interacciones sociales y de especial modo las del mundo corporativo ya que debido al importante volumen de datos que son procesados y la variabilidad de los mismos, la correcta gestión de estos activos intangibles adquiere un valor sobresaliente dentro de la organización. Se debe tener en cuenta que la manipulación de la información es un tema que abarca actores internos y externos y es a partir de esta característica que se desprenden las variables que hacen tan complejo la implementación.

La mesa de servicios del banco, Mateo, es un ejemplo actual de como el sistema financiero se adapta al manejo en los flujos de información y como mediante la implementación de sistemas de servicio, se direcciona la información correcta a las áreas correctas permitiendo con esto un eficiente manejo del recurso intangible y el máximo aprovechamiento de sus colaboradores lo que por su puesto se traduce en un servicio al cliente de calidad y una relación estable con el usuario.

En el primer objetivo específico se planteó la necesidad de conocer la Mesa. Este fue el objetivo más relevante para la derivación de un proyecto que fuera de ayuda real para la Mesa, debido a que, a partir de este conocimiento, que fue extenso y el que mayor tiempo necesitó debido a la complejidad y detalle de cada proceso, se pudo establecer puntos de mejora como la estructuración de nuevos tableros y además apoyar en necesidades de documentación para estandarizar los procesos.

El talento humano como el factor más importante en el desarrollo de cualquier actividad es por supuesto protagonista en la gestión y puesta en marcha de modelos de servicio como Mateo, la conformación de grupos interdisciplinarios permite a la organización una capacidad de adaptación y delegación de tareas mucho más amplia y a su vez permite que la información sea analizada con mucho más criterio y así se garantice al usuario final una fuente de datos confiable.

Debido al crecimiento acelerado de sistemas de información, la analítica se volvió parte fundamental de las grandes empresas. La Mesa Integrada de Servicios ha hecho uso de esta y le ha permitido ver y analizar el comportamiento de sus indicadores de manera gráfica (documento realizado de los tableros de control que actualmente tiene la Sección. Punto 5.2), dar apoyo a puntos donde necesita más énfasis tales como toma de decisiones estratégicas, optimizar procesos tales como contención de contactos, donde se desarrollaron temas de autogestión generando ahorros significativos tanto económicos como en la congestión de llamadas.

## **Bibliografía**

- Afal, B. (2009). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <https://eumed.net/libros-gratis/2011a/896/TABLEROS%20DE%20CONTROL.htm>
- Arnoletto, E. J. (2006). *Administración de la información como ventaja competitiva*.
- Ballve, A. (2000). *Tableros de Control*. Ediciones Machi.
- Escobar, J. D. (s.f.). *Banco de la República*. Recuperado el 5 de Julio de 2020, de Banco de la República: [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr\\_notas\\_1023.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_notas_1023.pdf)
- Escobar, J. D. (s.f.). El sistema financiero colombiano: Estructura y evolución reciente. *Revista del Banco de la Republica*, 1023, 17. Recuperado el 5 de Julio de 2020, de Banco de la Republica: [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr\\_notas\\_1023.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_notas_1023.pdf)
- Garachana. (1996). Las empresas en el mercado de la información. *Telos*.
- Manford, M. (1995). *Sistemas de información para la gestión*. Madrid.
- Ministerio de Tecnologías de la Información. (s.f.). Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-6798.html?\\_noredirect=1](https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-6798.html?_noredirect=1)
- Paez, A. D. (2018). *Análisis del modelo information technology infrastructure (itil), en la gestión de incidentes para una mesa de ayuda de tecnología de información (ti)*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Servicios, A. M. (Enero de 2020). Contextualización de Procesos. (S. N. Londoño, Entrevistador) Medellín, Antioquia, Colombia. Recuperado el Enero de 2020
- Servicios, A. S. (Enero de 2020). contextualización de procesos. (S. N. Londoño, Entrevistador)
- Servicios, S. M. (2019). Administración de la información en la Mesa Integrada de Servicios. *Administración de la información en la Mesa Integrada de Servicios*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Vega, M. (s.f.). Los recursos de información. Ventaja competitiva en las empresas. *Revista Española de Documentación Científica* , 18.

## Anexos:

### Tablero de Indicadores

#### Objetivo

Visualizar de manera gráfica y con tendencias, los indicadores claves a monitorear que provienen de etapas estratégicas del proceso; con el fin de evidenciar el estado del servicio de la Mesa Integrada de Servicios tanto histórica como actual.

#### Necesidad

- Visualizar estratégicamente como se está comportando la Mesa y tener herramientas precisas para tomar acciones rápidas.
- Diseñar un tablero de indicadores estratégicos

#### Graficas sugeridas para el tablero

En las graficas a continuación se observa un ejemplo de como se desea ver la tendencia de los indicadores; en este caso, la gráfica de la capacidad de atención telefónica y de chat de meses anteriores (Marzo y Abril) y del mes actual (Mayo) se grafica por semana. Además de observarse la meta y de esta manera se tiene un punto de comparación

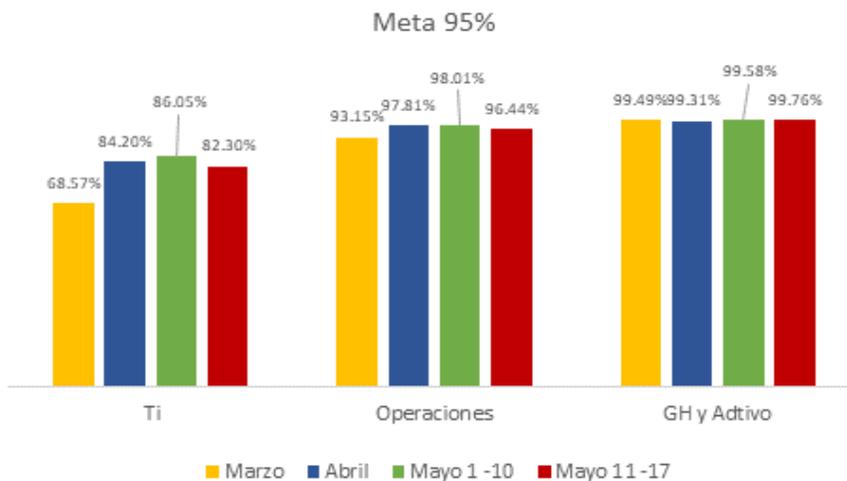
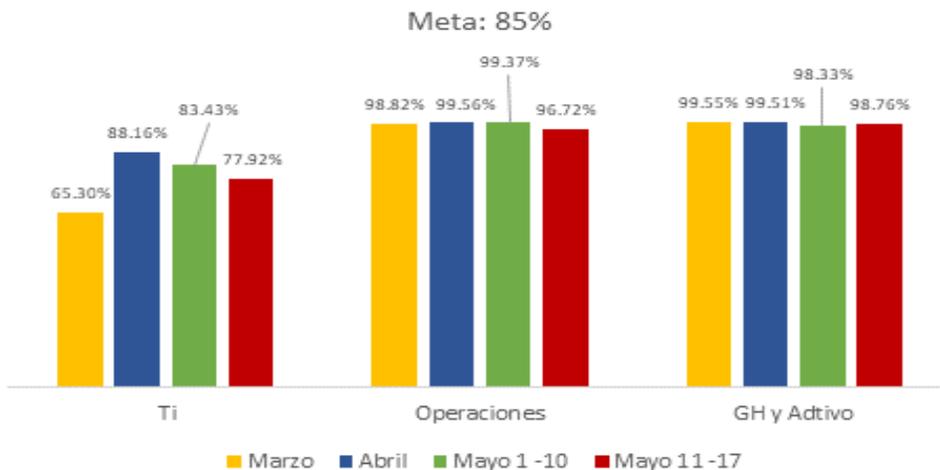


Ilustración 2 Capacidad de atención telefónica



*Ilustración 3 Capacidad de atención en chat*

### **Bitácora**

Es un resumen ejecutivo en Excel, compartido en el grupo de Teams “Bitácora indicadores estratégicos” donde se documentan los planes de acción de los indicadores. Los responsables de los avances son los encargados de documentarla. Los campos son los siguientes:

- [Fecha avance documentación](#): Histórica mensual, y al mes actual semanal (avance)
- [Fecha inicio perdida indicador](#): Fecha en que el indicador esta presentando fallas y no está cumpliendo la meta.
- [Plan de acción](#): Actividades que se están ejecutando o que se llevaran a cabo para que el indicador cumpla con la meta propuesta.
- [Indicador](#): Nombre del Indicador
- [Avance](#): Porcentaje del avance del plan de acción.
- [Sustentación avance](#): Justificar el porcentaje del avance, que le falta para cumplirse

A continuación un ejemplo:

*Ilustración 4 Ejemplo Bitácora*

FECHA AVANCE	FECHA PÉRDIDA DEL INDICADOR	INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN	AVANCE (%)	SUSTENTACIÓN AVANCE
1-8 de Mayo	5 de Mayo	Oportunidad (TSF, TLC, CSF)	Incrementar la línea base a 68.000 contactos	70%	Se aprobó línea base

**Indicadores del tablero**

Los indicadores propuestos para el tablero son:

INDICADOR	CARACTERISTICA	DE DONDE SE OBTIENE	PERIODICIDAD
Satisfacción	SATU	Reporte General Mateo	Mensual
Oportunidad (TSF)	Factor servicio telefónico	Reporte General Mateo	mensual
Oportunidad (TLC)	Total llamadas contestadas	Reporte General Mateo	mensual
Oportunidad (CSF)	Factor de servicio en chat	Reporte General Mateo	mensual
Oportunidad (TSA)	Chats atendidos	Reporte General Mateo	mensual
Contactos ofrecidos (voz)	Contactos que se calcula atender en un día vía telefónica	Reporte General Mateo	Mensual en meses anteriores /semanal en el mes en curso
Contactos ofrecidos (chat)	Contactos que se calcula atender en un día vía chat	Reporte General Mateo	Mensual en meses anteriores /semanal en el mes en curso

Contactos atendidos (voz)	Llamadas que fueron contestadas y gestionadas	Reporte General Mateo	Mensual en meses anteriores /semanal en el mes en curso
Contactos atendidos (chat)	Chats que fueron contestados y gestionados	Reporte General Mateo	Mensual en meses anteriores /semanal en el mes en curso
Capacidad de atención (%) voz	Número de llamadas que pueden contestar	Reporte General Mateo	Mensual en meses anteriores /semanal en el mes en curso
Capacidad de atención (%) chat	Número de chats que pueden contestar	Reporte General Mateo	Mensual en meses anteriores /semanal en el mes en curso