



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

Documentación del Proceso Gestionar Programas de  
Extensión de la Gerencia de Servicios de Gestión Humana -  
Bancolombia

Autor  
Estefanía Seguro Escobar

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



Documentación del Proceso Gestionar Programas de Extensión  
de la Gerencia de Servicios de Gestión Humana -  
Bancolombia

Autor  
Estefanía Seguro Escobar

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

Asesor: Miguel Angel Arroyave  
Ingeniero Industrial

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

## TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen .....	4
2. Introducción .....	5
3. Objetivos.....	6
3.1 Objetivos Generales.....	6
3.2 Objetivos Especificos .....	6
4. Marco Teórico .....	7
5. Metodología .....	13
5.1 Estudio de la situación actual del proceso.....	13
5.2 Construcción de la documentación .....	13
5.3 Validación y socialización del entregable .....	14
6. Resultados y Análisis .....	15
7. Conclusiones.....	21
8. Bibliografía.....	22

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos de diagramación en notación BPMN.....	11
Ilustración 2: Diagrama de flujo del proceso V2018.....	16
Ilustración 3: Diagrama de flujo del proceso V2020.....	17
Ilustración 4: Manual de Usuario.....	18

## TABLAS

Tabla 1: Análisis de la información recolectada .....	15
Tabla 2: Identificación de oportunidades de mejora propuestas .....	19

## 1. RESUMEN

La documentación de los procesos es fundamental para las compañías pues mejora la eficiencia de sus procesos, aporta a la gestión del conocimiento, ayuda a la mejora continua, entre otros beneficios.

Desde la Gerencia de Servicios de Gestión Humana del grupo Bancolombia se ha venido enfatizando sobre un enfoque basado en procesos, por lo tanto, se ha trabajado de la mano con los diferentes frentes de la gerencia, con el fin de tener unos procesos documentados y actualizados. De acuerdo a una serie de alertas que se presentaron en el proceso de gestionar programas de extensión y teniendo en cuenta que se iba a presentar un cambio de rol, se decidió documentar el proceso, es por ello que en el presente informe, se expone el desarrollo del proyecto de práctica empresarial, fundamentado en la documentación de un proceso específico y donde no se utilizó un esquema diseñado por un autor que detalle paso a paso la forma de documentar y validar procedimientos, por lo que se partió de los conocimientos previos adquiridos y de las directrices corporativas establecidas por el banco y entregadas por la Gerencia de Arquitectura de Procesos a través de los documentos “Metodología de Diseño de Procesos”, “Política de Diseño, Documentación, Publicación y Certificación de Procesos” & “Curso de Bizagi Modeler “. El desarrollo del proyecto consistió en el levantamiento de la información, posteriormente se construyó la documentación del mismo y finalmente se validó y socializó con cada uno del responsable del proceso. Dentro de los resultados se entregó el proceso debidamente documentado, el cual contiene el diagrama de flujo, los documentos de soporte con su respectiva validación, ajuste y mejoras, adicionalmente la propuesta de oportunidades de mejoras identificadas

**PALABRAS CLAVE:** Documentación de procesos, Gestión de procesos, Gestión del conocimiento, Procesos

## 2. INTRODUCCIÓN

En 1875 nació el Banco de Colombia, con el propósito de ser un motor de desarrollo para la región, en 1945 abrió sus puertas el Banco Industrial Colombia, hasta que en el año 2005 surgió de la fusión de Conavi, Corfinsura y Bancolombia, lo que conocen como Grupo Bancolombia, hoy en día dirigida por su presidente Juan Carlos Mora (Bancolombia, n.d.) Dentro la Vicepresidencia de Gestión Humana, la cual está bajo el mando del vicepresidente corporativo Enrique Gonzáles Bacci, se encuentra la gerencia de Servicios de Gestión Humana (GSGH) dirigida por su gerente Jorge Luis Carvajal, área que maneja procesos claves para la organización y apoya de manera transversal a las demás gerencias de la vicepresidencia.

La GSGH brinda apoyo a la gestión y operación que requiere uno de los procesos de la cadena de valor de la vicepresidencia de Gestión Humana, denominado formar colaboradores y el cual pertenece a la gerencia de Formación y Entrenamiento, allí se encuentra el proceso gestionar programas de extensión, el cual consiste en programas abiertos como congresos, seminarios, diplomados, capacitaciones, entre otros, ofertados por proveedores externos nacionales o internaciones y que son otorgados a algunos colaboradores del banco.

Desde el año 2019, este proceso empezó a generar alertar por parte de los líderes de las dos gerencias, ya que se estaban presentando excesos de capacidad y fallas en los tiempos de servicio, generando así un incumplimiento a la promesa de valor y a la meta que se tiene de inscripción, sin embargo, no se tenía un panorama claro de las causas de estas alertar, por tal motivo se decidió desde la GSGH hacer una revisión detallada del proceso, empezando así por la documentación.

Es por ello que este proyecto busca documentar el proceso gestionar programas de extensión, con el fin de identificar oportunidades de mejora que ayuden a mitigar los errores que están afectando su operación. Para el desarrollo de la documentación se utilizó una metodología con las siguientes etapas: estudio de la situación actual, construcción de la documentación y validación y socialización del entregable; como resultado se entrega el proceso debidamente documentado y se aplican tres de las oportunidades de mejoras halladas, correspondientes a la actividad de legalizar compra, realizar pago en la página de proveedores y hacer seguimiento a las facturas.

Con este proyecto se busca aportar al mejoramiento del proceso, al enfoque basado en procesos que desde la GSGH se ha venido implementando y a la gestión del conocimiento.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo General

Documentar el proceso “*Gestionar Programas de Extensión*”, con el fin de identificar oportunidades de mejora que ayuden a mitigar los errores que están afectando su operación.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de la información con cada uno de los responsables del proceso, con el fin de entender detalladamente su ejecución
- Construir el diagrama de flujo y la documentación de soporte del proceso, respetando las directrices de documentación corporativa, con el propósito de aportar a la gestión del conocimiento a través de lo documentado
- Validar lo documentado con cada uno de los actores del proceso y presentar las mejoras identificadas mediante su desarrollo, para que se mitigue lo que no está generando valor.

## 4. MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen los conceptos teóricos que sustentan el desarrollo del trabajo

Una de las herramientas más efectivas para el mejoramiento de las organizaciones es la implementación de la gestión de procesos, pero...

### ¿Qué es la Gestión de Procesos?

La gestión de procesos se encarga de promover la mejora continua de los procesos, detectan debilidades organizativas, errores de manera rápida y metódica, mitigando los riesgos, sin embargo, cabe resaltar que la gestión por procesos es todavía un campo del conocimiento en formación y que muchas organizaciones apenas la están implementando.

En el libro “*Gestión de Procesos*” se señala que la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes (Bravo, 2005).

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo, 2005).

Una buena gestión de proceso depende en gran medida de qué tan bien se entienda. A su vez, la comprensión de un proceso requiere que esté documentado (Teece, 1998). Igualmente, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí... 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, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como «enfoque basado en procesos» (ISO,2000).

### Enfoque basado en procesos

Es por ello que el enfoque basado en procesos parte de la idea de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999). Reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado mediante una metodología que ayude a su desarrollo con el fin de satisfacer las

necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo (Medina, Nogueira, & Hernández, 2010).

La importancia del enfoque orientado al proceso para el éxito de cualquier negocio está en que este muy bien documentado ( Garvin, 1995 ; Hammer, 2002 ; Zairi, 1997 )

### **¿Cuales son los propositos de documentar un proceso?**

Es importante conocer cuales son los propositos para que una organización tome la decision de documentar un proceso, de acuerdo al articulo *“Hacia una mejor comprensión de documentación del proceso”* se señala que las organizaciones pueden documentar sus procesos con el proposito de mejorar, estandarizar, reingeniería y descripción , la descripción se utiliza para capacitar a los empleados y compartir con otras organizaciones (Ungan M, 2006), para esto es importante que se lleve a cabo una identificación de actividades de valor agregado y no valor agregado y la simplificación de los procesos de trabajo son las razones principales para usar los documentos de proceso con fines de mejora. Cualquier proceso puede mejorarse ya sea que tenga problemas o no. Como los documentos de proceso dan una imagen clara del proceso, los analizadores de procesos pueden ver fácilmente problemas y alternativas de mejora. Los problemas que puede detectar la documentación son: procesos demasiado complicados o poco claros; un proceso que produce una salida defectuosa; transporte / movimiento innecesario de productos, trabajadores o clientes; inspecciones innecesarias; esperando; duplicación de esfuerzo; y mantenimiento innecesario de registros y recopilación de datos ( Rohleder y Silver, 1997). Después de identificar y eliminar los problemas, se rediseña un proceso.

Para documentar un proceso se deben tener claro los pasos que se deben seguir, pues el éxito de la documentación radica en el uso efectivo de los recursos de un proceso, es importante tener en cuenta que metodología se utilizará y aplicarla correctamente, pero...

### **¿Que metodología utilizar para documentar un proceso?**

En la actualidad no existe una metodología única o establecida para el diseño y la documentación de procesos, por el contrario se aplica la metodología que la compañía o los expertos consideren pertinente, en el artículo *“Hacia una mejor comprensión de documentación del proceso”* recomiendan ejecutar los siguientes pasos para una exitosa documentación: Seleccionar un proceso, declarar los objetivos, determinar el nivel de detalle, formar un equipo o seleccionar un entrevistador, definir el proceso, identificar las medidas del proceso, adquirir y documentar el conocimiento de los participantes del proceso. (Ungan M, 2006).

Sin embargo existen compañías que crean sus etapas o pasos a seguir para documentar y diseñar sus procesos, es el caso de Bancolombia, a través de su área de arquitectura de procesos establecen los lineamientos y directrices para el diseño de sus procesos, ellos definen la metodología como los elementos necesarios para el diseño y construcción de un proceso, es el desarrollo de etapas que guían la ejecución de actividades específicas brindando herramientas necesarias para lograr un resultado. Las entradas, salidas y las actividades de las

etapas no son estándar y el resultado de su aplicación dependerá de quien la implemente y de su necesidad.” (ArPro, 2019).

Cabe resaltar que en el presente trabajo la metodología que se utilizará para la documentación del proceso no estará basada por un autor específico, por el contrario estará alineada por las directrices corporativas para el desarrollo de documentación de procesos del grupo Bancolombia y las etapas son mencionadas en la publicación “*Metodología para el Diseño de Procesos & Política de Diseño, Documentación, Publicación y Certificación de Procesos*”, en donde indican que las etapas de la metodología para el diseño de un proceso son las siguientes: preparación del diseño, diseño del proceso, gestión del riesgo en el proceso y construcción del proceso y su enfoque está basado en la metodología BPM, (ArPro, 2019).

### ¿Qué es Business Process Management (BPM)?

BPM es una disciplina o enfoque disciplinado orientado a los procesos de negocio, pero realizando un enfoque integral entre procesos, personas y tecnologías de la información.

BPM busca identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear, controlar y medir los procesos de negocios que una organización implementa. El enfoque contempla tanto procesos manuales como automatizados y no se orienta a una implementación de software.

Algo importante a tener presente es que BPM no es una tecnología de software, pero se apoya y hace uso de las mismas para su implementación efectiva. Dependiendo del uso del enfoque y su aplicación, BPM puede verse como una metodología, como una herramienta estratégica o bien como conjunto de herramientas tecnológicas, no existe definición precisa, todo depende del prisma que se utilice para ver la realidad. (IBM, 2011).

Esta metodología permite generar un **diagrama de procesos** el cual es utilizado como referencia única y proporciona un lenguaje común el cual es identificado como **BPMN**. con el fin de que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficaz

Un **diagrama de procesos** es definido como un tipo de diagrama de flujo que ilustra las relaciones entre los principales componentes. Se usa para documentar o mejorar un proceso o modelar uno nuevo. En función de su uso y contenido, estos emplean un conjunto de símbolos y notaciones para describir un proceso (Lucidchart, 2020). Un diagrama de flujo de procesos tiene múltiples propósitos:

- Documentar un proceso con el fin de lograr una mejora en la comprensión, el control de calidad y la capacitación de los empleados.
- Estandarizar un proceso para obtener una eficiencia y repetitividad óptimas.
- Estudiar un proceso para alcanzar su eficiencia y mejora. Ayuda a mostrar los pasos innecesarios, cuellos de botella y otras ineficiencias.
- Crear un proceso nuevo o modelar uno mejor.
- Comunicar y colaborar con diagramas que se dirijan a diversos roles dentro y fuera de la organización.

## **BPMN**

Business Process Model and Notation BPMN es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades. BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente (BPMN 2.0, 2014).

Los beneficios de modelar con BPMN radican en que es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad. Es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos. Crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos y permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización (Nextrech, 2019)

Existe diferentes alternativas de software para el desarrollo y modelamiento de diagramas bpmn procesionales, uno de ellos es Bizagi Modeler

### **Software Bizagi Modeler**

Este software es considerado como universal en el mundo de los negocios, pues su objetivo es la creación y modelación de procesos, y es el utilizado en una de las etapas de la documentación del presente trabajo.

Bizagi Modeler define su herramienta como una aplicación basada en el estándar Business Process Model and Notation que brinda la posibilidad de documentar y modelar procesos de negocio fácilmente. En este sentido, está preparado para realizar publicación de gran calidad en SharePoint, Word, PDF y muchos otros formatos. Estos, además, pueden ser exportados e importados a través de XML o Visio, por ejemplo. A esto hay que añadir que dispone del sistema de completado inteligente de código IntelliSense, que cuenta con una interfaz de usuario muy cómoda. Los archivos se componen, fundamentalmente, de diagramas de flujo y pueden representar cualquier cosa que se desee (Bizagi Modeler, 2019). En la ilustración 1 se detalla los elementos de diagramación en notación bpmn utilizados en Bizagi Modeler

Eventos	 Eventos de Inicio  Eventos Intermedios  Eventos de Fin	<p>Son algo que sucede durante el curso de un proceso, afectan su flujo y usualmente tienen una causa y un resultado.</p> <p>Dentro de BPMN existen muchas formas de iniciar o finalizar un proceso e igualmente existen muchas cosas que pueden llegar a suceder durante el transcurso del proceso, por lo tanto existen diferentes tipos de eventos de inicio, eventos de fin y eventos intermedios.</p>
Actividades	 Tarea  Sub-Proceso	<p>Estas Representan el trabajo que es ejecutado dentro de un proceso de negocio. Las actividades pueden ser compuestas o no.</p> <p>La inclusión de estos elementos permite diagramar con más profundidad los procesos, suministrando más información y claridad al lector.</p>
Compuertas	 <p>Compuerta Exclusiva  o Compuerta Basada en eventos  o Compuerta Paralela  o Compuerta Inclusiva  o Compuerta Compleja</p>	<p>Son elementos del modelado que se utilizan para controlar la divergencia y la convergencia del flujo.</p>

**Ilustración 1: Elementos de diagramación en notación BPMN**

Fuente: (BPMN 2.0, 2014)

### Otros Entregables de Procesos

Existen otros entregables aparte del diagrama de proceso que apoyan la documentación permitiendo estandarizar los procesos simplificando las actividades, además de tener información importante a la mano necesaria para el desarrollo del mismo, es el caso de los **instructivos, manuales de usuario y formatos**

- **Instructivos**

Este tipo de documento es un conjunto de pasos, los cuales se encuentran ordenados de manera lógica y secuencial. Sirve de guía para la realización de una acción. Se enfoca en las etapas de construcción o reparación de un objeto, y es muy detallado, además de contar con la simplicidad en sus palabras. Entre las características del instructivo, se encuentra que es muy gráfico y se vale de imágenes, numeraciones o viñetas. Las descripciones no son de gran importancia. Se centra en la implementación de las herramientas y los pasos a seguir (Chirinos, 2017).

- **Manual de usuario**

Este tipo de documentos, integra el instructivo más las descripciones de las decisiones a tomar, e imágenes. Cuando se tiene un manual para construcción, incluye ilustraciones que muestran el procedimiento de principio a fin. El manual se asegura

de describir tanto los pasos a seguir para la estructuración de un objeto, como la importancia que tiene y las maneras de utilización al finalizar (Chirinos, 2017).

- **Formatos**

Son todas aquellas formas, arreglos o documentos predeterminados, ya sean impresos o digitales, que se utilizan frecuentemente para registrar, clasificar y organizar información o evidencia relacionada con el desarrollo de los diferentes componentes del Sistema de Gestión de la Universidad y que pueden ser usados por los servidores públicos, usuarios, proveedores, comunidad y demás partes interesadas (Manual para la elaboración de documentos, 2017).



## 5. METODOLOGIA

El desarrollo del proyecto se definió o clasificó en tres etapas: Estudio de la situación actual, construcción de la documentación y validación y socialización del entregable. La presente metodología fue diseñada bajo las directrices corporativas para el desarrollo de documentación de procesos en la organización y partiendo del conocimiento previo sustentado en la teoría existente.

### 1. Estudio de la situación actual del proceso

Esta etapa se lleva a cabo con el fin de conocer, entender y analizar detalladamente el proceso Gestionar Programas de Extensión y su ejecución actual.

**1.1.** Recolecion de informacion: Se conocio el proceso de manera general,identificando las personas responsables de su ejecución, las áreas de interés externas e internas y se recogio toda la información existente del proceso.

**1.2.** Planeacion de encuentros: Se programo una primera reunión con todas las personas que hacen parte del proceso, con el objetivo de empezar con el levantamiento de la información, allí se definió el resto de entrevistas. Cabe resaltar que por motivos de la emergencia sanitaria del momento (Covid-19), la programación de éstas se hizo de manera virtual y para un periodo de tiempo determinado, pues la disponibilidad del personal fue satisfactoria, debido al poco flujo de trabajo que tenían en el momento.

**1.3.** Levantamiento de la información : el primer encuentro se llevo a cabo con la jefe del área, coordinadora del proceso y el auxiliar encargado de toda la operación, en este espacio se les realizo una breve introdución sobre la importancia de la documentación de los procesos para la gerencia y la organización, luego el auxiliar realizo una explicación general del procedimiento, con el fin de tener un contexto más cercano al proceso. Durante este encuentro se solicitó información general de la definicion del proceso: ¿Qué es?, ¿para que sirve?,¿Qué otras areas participan?, las políticas que lo rigen, entre otra información necesaria y se finaliza creando un plan de trabajo con el auxiliar para los proximos encuentros.

Los encuentros posteriores se realizarón solo con el auxiliar, alli se revisó detalladamente el paso a paso de cada actividad y se valido con la información que existente del proceso. Cada encuentro se grabo con el respectivo permiso del entrevistador, con el fín de tener registro y poder comprender muy bien el proceso.

### 2. Construcción de la documentación

De acuerdo a los lineamientos corporativos y a los hallazgos de las etapas anteriores, en esta etapa se crea la documentación y se hacen los ajustes pertinentes en compañía del ejecutante

- 2.1. Elaboración del diagrama de flujo: Con la información recolectada se inició la elaboración del diagrama de flujo bajo la notación BPMN y para su construcción se utilizó el software Bizagi Modeler. Con este software, se ordena la información en busca de un flujo lógico del proceso, teniendo en cuenta donde se inicia el proceso, cuales son las actividades intermedias, posible toma de decisiones, puntos de control, fin del proceso y los actores o áreas involucradas.
- 2.2. Elaboración del manual de usuario: El diagrama de flujo, el cual es la representación grafica del proceso debe ir acompañada de un documento de soporte, para este caso se creo el instructivo del proceso, la idea de este documento es que se plasme detalladamente el paso a paso de cada actividad que realiza el auxiliar. Para la elaboracion del instructivo primero se creó un formato el cual se aprobo por la gerencia de servicios de gestion humana, y se decidió que todos los procesos se empezarán a documentar utilizando este formato. Dicho documento comienza con la informacion esencial del proceso; control de versión del documnto, el objetivo del proceso, el alcance, un cuadro donde se especifica las generalidades ( responsable del proceso, áreas que intervienen, requerimientos necesarios, acuerdos de nivel de servicio, políticas del proceso, controles asociados, periodicidad del proceso, principales contactos y gestión del conocimiento) y finaliza con la descripción detallada de cada actividad con su “pantallazo respectivo”, con el fin de hacerlo lo mas claro posible, la creación de este documento se realizó con la información obtenida del auxiliar.
- 2.3. Retroalimentación: Se tuvo un nuevo espacio con el auxiliar con el fin de resolver algunas inquietudes generadas mientras se documentaba, se reviso y se procedio a ajustar los nuevos cambios

### 3. Validación y socialización del Entregable

En La etapa final, se sacaron algunos espacios con todos los responsables del proceso, con el fin de entregar de la mejor manera posible la documentación

- 3.1. Validación: En este espacio se compartió el diagrama de flujo y el instructivo con el auxiliar, el cual lo reviso detalladamente y verifico los cambios sugeridos, también se decidió de que una persona externa del proceso tuviera contacto con lo documentado, con el fin de verificar que estuviera bien redactado y fuera comprensible
- 3.2. Socialización y Entrega: a través de una reunión con todas las personas interesadas del proyecto se presenta el desarrollo del trabajo y las oportunidades de mejora encontradas, se indica la ruta donde quedara almacenada, con el fin de que los interesados tengan acceso y quede a disposición del área de arquitectura de proceso para su revisión, validación y aprobación de lo documentado.

## 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Partiendo de las tres etapas implementadas en la metodología para el desarrollo de la documentación del proceso se hallaron los siguientes resultados:

### 1. Estudio de la situación actual del proceso

En esta etapa de planeación de encuentros y levantamiento de información se logra conocer, entender y analizar el proceso de manera detallada, se recolecto toda la información necesaria para la construcción de la documentación y gracias al analisis de está se logra identificar una serie de posibles “ errores” o malas practicas que estan afectando la operación del proceso y por lo tanto generando las alertas presentadas durante este tiempo. A continuación en la tabla 1 se describe lo mencionado.

**Tabla 1 :**  
**Analisis de la información recolectada**  
**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

Actividad		Error	Consecuencia	Análisis
Consolidar Información de la Solicitud	Recibir Caso de Bizagi	Un caso llega con más de 3 personas, han llegado hasta con 25 personas	Espera	La política que hay actualmente entre las dos áreas es de máximo 3 personas por caso, por lo tanto no se está cumpliendo
	Revisar la información del empleado	La información llega incompleta, sin número celular, ni correo personal	Reproceso	El auxiliar le toca buscar al empleado para obtener la información que hace falta y poder inscribirlo al curso, pues algunas páginas piden estos datos los cuales son obligatorios
		Información errónea en el campo de "centro de costos que asume el curso"		El auxiliar tiene que buscar el dato para corregir el error, pues en algunos casos los empleados no tienen conocimiento de cual área es la que asume su curso, colocan información errónea o no llenan el campo
Modalidad Cursos internacionales	Realizar inscripción página de proveedor internacional	Esta actividad genera una espera en el proceso, ya que cada página se maneja diferente y algunas no son tan claras	Espera	El auxiliar debe buscar por donde hacer la inscripción de lo contrario debe llamar o enviarle un correo al proveedor
	Realizar pago en la página de Proveedores	Al hacer el pago en algunas páginas de proveedores se deja la tarjeta de crédito vinculada en la página del proveedor	Defecto	Se pueden generar pagos inadecuados automáticos

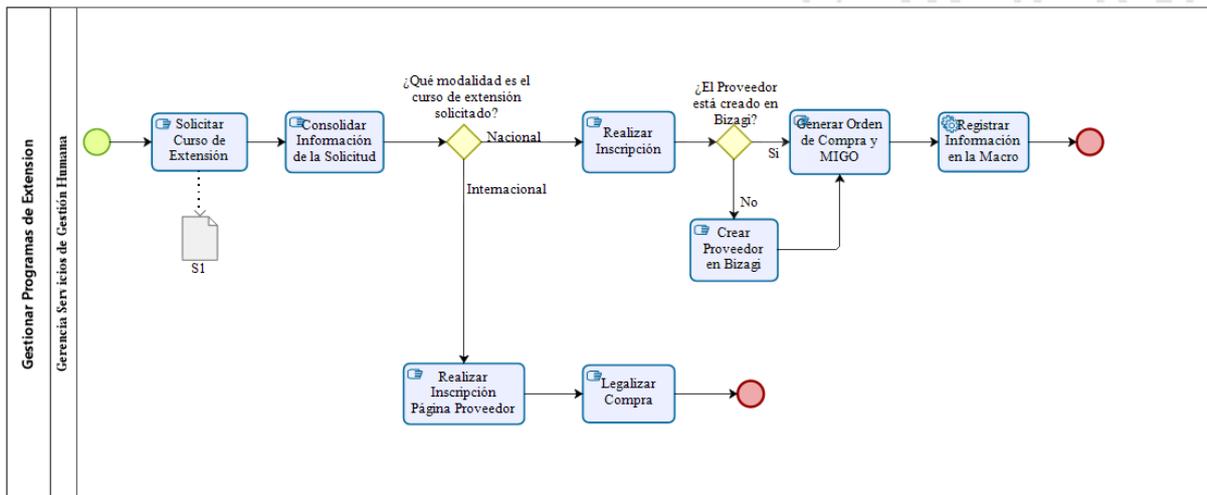
	Legalizar Compra	Se estaba legalizando algunos casos con proveedores diferentes al de la compra	Defecto	Es una mala práctica puede generar sanciones legales
	Hacer seguimiento a las facturas	Algunos proveedores no envían la factura de pago dentro del tiempo establecido y por el valor real	Tiempo	El auxiliar debe garantizar el cumplimiento de esta actividad, por lo que es realizada de forma manual, pues llama a cada proveedor y verifica que todo este ok
	Registro de Información en la Macro	El bot no funciona actualmente	Tiempo	El auxiliar registra la información de manera manual

## 2. Construcción de la documentación:

### Diagrama de Flujo

En esta fase se contruyó el diagrama de flujo de acuerdo a la información recolecta por el auxiliar, se identifica que ya existia un diagrama del proceso realizado en el año 2018, el cual se procedio a revisar al detalle cada actividad y se encontró que estaba incompleto y desactualizado, pues no contaba con todas las actividades que se realizan actualmente, y ademas la informacion que contiene no esta actualizada, por lo tanto se decide construir una versión nueva. Cabe resaltar que este se construyó a través de Bizagi modeler, de acuerdo a la metodología de diagramación establecida por los lineamientos corporativos entregados por la gerencia de Arquitectura de Procesos del banco

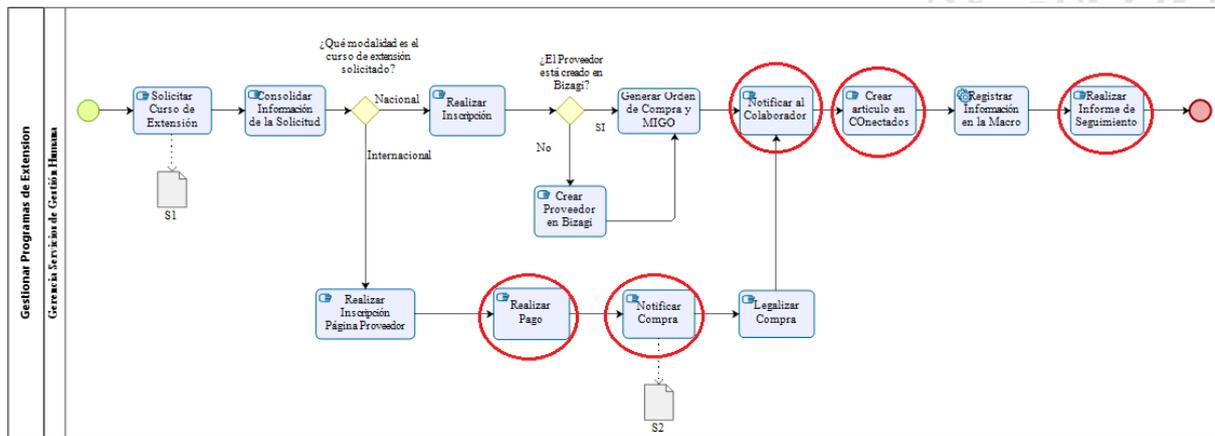
A continuación en la ilustración 2 se observa el diagrama de flujo creado en el 2018



**Ilustración 2: Diagrama de flujo del proceso V2018**

**Fuente:** (Construcción GSGH, 2018)

En la ilustración 3 se observa la nueva versión del diagrama de flujo de acuerdo a lo recolectado, allí se agregan cinco actividades (ver círculos rojos), las cuales corresponden a: realizar pago, notificar compra, notificar al colaborador, crear artículo en COnectados y realizar informe de seguimiento; igualmente se corrige el flujo y la información de cada actividad



**Ilustración 3: Diagrama de flujo del proceso, V2020**

**Fuente:** (Construcción Propia, 2020)

### Manual de usuario:

Cuando se recolectó la información del proceso se encontró que no se contaba con un documento de soporte del diagrama de flujo, donde se detallará minuciosamente cada actividad, por lo tanto en esta etapa se crea también un manual de usuario de aproximadamente 65 páginas, allí se describe cada actividad, se añaden diferentes pantallazos y se indican con nombres y cargos propios cada responsable con el que se debe tener un contacto en la ejecución, con el fin de que fuera entendible y lo más comprensible posible, igualmente que sirviera de apoyo y aportara a la gestión del conocimiento. Cabe resaltar que el manual de usuario se construye de acuerdo a la plantilla propuesta de documentación y la cual fue aceptada y aplicada por la gerencia para la documentación propia de todos los procesos de la GSGH, como se mencionó previamente en la metodología; pues esto aporta a que los auxiliares que lleguen nuevos al proceso tengan una guía a la mano y comprendan mejor lo que ejecutarán. En la ilustración 4 se observa las primeras páginas del manual de usuario.

Logo Bancolombia		Proceso	Gestionar Programas de Extensión		
<b>Control de versión</b>					
Versión	Fecha de Modificación DD/MM/AAAA	Acción C: Creación N: Modificación	Nombre del responsable del cambio	Aprobado Por	
1.0	19/06/2020	C	Estefanía Seguro Escobar	Dary Astrid Correa	
<b>Objetivo</b>					
Crear un documento de soporte donde se detalle el paso a paso de cada actividad que se ejecuta en el proceso de Gestionar programas de Extensión, con el fin de que el documento sirva de apoyo para la gestión del conocimiento y para todos los interesados del proceso					
<b>Alcance</b>					
El proceso inicia cuando le llega un correo electrónico al auxiliar del proceso, donde se le notifica que hay una solicitud de un colaborador para un curso de extensión, el cual ya fue aprobado por la gerencia de gestión y formación. Se finaliza cuando la gestión del curso es realizada y por ende cerrada en Bizagi					
<b>Definición</b>					
Los cursos de extensión son programas abiertos como congresos, seminarios, diplomados, capacitaciones, entre otros, que ofertan proveedores externos nacionales o internacionales. El proceso de gestionar programas de extensión es activado cuando el colaborador solicita verbalmente a su jefe la necesidad de un curso, después de contar con su visto bueno hace la solicitud en Bizagi, la gerencia de gestión da el visto bueno, luego es aprobado por la gerente de formación y finalmente llega al auxiliar del área de logística donde se hace toda su gestión.					
<b>Generalidades</b>					
Responsable del proceso	Juan Camilo Jaramillo – Auxiliar de Departamento II				
Áreas que intervienen en la ejecución del proceso	Formación, Desembolsos, facturación,				
Requerimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>ME21N SAP ERP: Orden de compra</li> <li>ME22N: Modificar orden de compra</li> <li>Bizagi: procesar facturas</li> <li>Bizagi flujo de flujos</li> <li>Llamadas internacionales (link)</li> <li>Proyectar pantalla (link)</li> <li>Acceso a la macro de formación</li> <li>Acceso como administrador en CConectados para crear artículos</li> </ul>				
Acuerdos de nivel de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer las solicitudes del evento con <b>12 días</b> hábiles antes de que empiece el evento.</li> <li>Se tienen <b>5 días</b> hábiles para confirmar la inscripción al empleado.</li> </ul>				
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tiene de <b>1 a 5 días</b> hábiles para legalizar la compra de una tarjeta dependiendo de si está o no creado el proveedor.</li> <li>Los <b>28</b> de cada mes se tiene que tener construido el informe presupuestal para la Vicepresidencia Financiera.</li> </ul>
Políticas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legalizar la compra solo al proveedor correspondiente</li> <li>Relacionar la sociedad que corresponda al empleado</li> <li>Garantizar que los datos de las tarjetas no queden guardados en ninguna página de proveedor</li> <li>Hacer la conversión a pesos con la <b>IVA</b> correspondiente al día en que cargo la compra a la tarjeta</li> <li>Los cursos solo se pueden asignar a máximo 3 empleados por área</li> <li>Seguimiento a pago de facturas con reportaria en SAP</li> </ul>				
Controles asociados	Segregación de funciones (comprador, conciliador y aprobador) – Revisado con Riesgos 17/06/20				
Periodicidad del proceso	Diariamente				
Principales contactos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desembolsos = Catalina Echeverri</li> <li>Creación de proveedores = Diana Maria Castañeda</li> <li>Facturación = Julian Ramirez Acevedo, Luz Adriana Escobar Velez y Yago Rodríguez Castañeda Quiroz</li> <li>Temas de la tarjeta de valores = Daniel Ospina</li> <li>Temas de la tarjeta master y visa = Mario Fernando Castaño Martínez</li> <li>Órdenes de compra y MIGOS = Lina Maria Torres Jimenez</li> </ul>				
Gestión de conocimiento	Johan Arley Cañas				
Perfil del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer muy bien la estructura organizacional, pues se debe actualizar y modificar las listas desplegables al realizar el proceso</li> <li>Comprender textos en inglés</li> <li>Conocimiento de herramientas informáticas</li> <li>Habilidades contables, informes financieros</li> <li>Buena comunicación con las diferentes áreas que intervienen en el proceso</li> </ul>				

### Ilustración 4: Manual de Usuario

Fuente: (Construcción Propia, 2020)

### 3. Validación y socialización del Entregable

Al finalizar la creación de la documentación del proceso se hizo una validación de lo documentado con el auxiliar, al revisar el diagrama de flujo no se hizo ninguna modificación, pues lo documentado estaba redactado y modelado adecuadamente, sin embargo al revisar el manual de usuario al detalle se encontró que aún faltaban algunas actividades que el auxiliar se le había olvidado mencionar, por lo tanto se hicieron los ajustes pertinentes, posteriormente se hace la validación con la coordinadora y la jefe de sección, una vez aprueban lo entregado se procede a dejar lo realizado en el grupo de teams destinado para la documentación de los procesos de la gerencia de Servicios de Gestión Humana. Por lo tanto, en esta etapa se entrega la documentación del proceso de Gestionar Programas de Extensión la cual contiene:

- El Diagrama de flujo en Bizagi Modeler
- El Documento Word de Bizagi
- El Manual de usuario
- Oportunidades de Mejora

### Oportunidades de mejora

De acuerdo a lo encontrado y analizado en la fase de levantamiento de información, se encontraron unas acciones de mejora que ayudan a mitigar los posibles “errores” o malas prácticas que están afectando la operación del proceso. A continuación, en la tabla 2 se detallan las oportunidades de mejora propuestas y entregadas

**Tabla 2: Identificación de oportunidades de mejora propuestas**

Fuente: (Elaboración propia, 2020)

Actividad		Error	Análisis	Oportunidad de mejora propuesta
Consolidar Información de la Solicitud	Recibir Caso de Bizagi	Un caso llega con más de 3 personas, han llegado hasta con 25 personas	La política que hay actualmente entre las dos áreas de máximo 3 personas por caso no se está cumpliendo	Conversar con la Gerencia de Formación y establecer una política con el fin de llegar a un acuerdo sobre el tema
	Revisar la información del empleado	La información llega incompleta, sin número celular, ni correo personal	El auxiliar le toca buscar al empleado para obtener la información que hace falta y poder inscribirlo al curso, pues algunas páginas piden estos datos los cuales son obligatorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar en la solicitud el número de celular y el correo personal como obligatorio, pero validar primero con la abogada encargada del área si es posible</li> <li>• Si la información no está completa verificar si se puede devolver el caso</li> </ul>
		Información errónea en el campo de "centro de costos que asume el curso"	El auxiliar tiene que buscar el dato para corregir el error, pues en algunos casos los empleados no tienen conocimiento de cual área es la que asume su curso, colocan información errónea o no llenan el campo	Crear instructivos para que el colaborador tenga en cuenta cómo hacer su solicitud y conozcan los datos que piden
Modalidad Cursos internacionales	Realizar inscripción página de proveedor internacional	Esta actividad genera una espera en el proceso ya que cada página se maneja diferente y algunas no son tan claras	El auxiliar debe buscar por donde hacer la inscripción de lo contrario debe llamar o enviarle un correo al proveedor	Contactar a los proveedores de las páginas "complejas", con el fin de crear instructivos que ayuden al manejo de estas.
	Realizar pago en la página de Proveedores	Al hacer el pago en algunas páginas de proveedores se deja la tarjeta de crédito vinculada en la página del proveedor	Se pueden generar pagos inadecuados automáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar con el proveedor si es posible hacer el pago sin entregar el código de seguridad de la tarjeta</li> <li>• Revisar con la analista de riesgos, los posibles riesgos operacionales que se pueden presentar en esta actividad</li> </ul>
	Legalizar Compra	Se estaba legalizando algunos casos con proveedores diferentes al de la compra	Es una mala práctica puede generar sanciones legales	Validar si es posible traernos este procedimiento del área de desembolso
	Hacer seguimiento a las facturas	Algunos proveedores no envían la factura de pago dentro del tiempo establecido y por el valor real	El auxiliar debe garantizar el cumplimiento de esta actividad, ya que esto afecta directamente al presupuesto de la gerencia, sin embargo es realizada de forma manual, pues llama a cada proveedor y verifica que todo este ok	Contactar al área encargada y buscar de manera proactiva como obtener esta información de manera masiva.
	Registro de Información en la Macro	El bot no funciona actualmente	El auxiliar registra la información de manera manual	Llegar a un acuerdo con la gerencia de formación, con el fin de crear de nuevo el bot sin depender de un proveedor

Estas oportunidades de mejora se presentaron en los espacios de socialización que se tuvieron con los jefes y responsables del proceso. De acuerdo al tiempo con el que se contaba para la entrega de la documentación del proceso y gracias a la disponibilidad del personal se logró implementar e incluir en la documentación las siguientes oportunidades de mejora:

- **Legalizar compra:** Este procedimiento fue traído del área de desembolso, pues se validó y analizó con los responsables y lo vieron viable, ya que esta acción ayudará a que haya un mejor control y seguimiento de la legalización de las compras internacionales.
- **Realizar pago en la página de proveedores:** Al terminar la documentación del proceso se contactó al área de riesgos y la analista encargada verificó detalladamente el proceso, con el fin de identificar los posibles riesgos que se podían presentar en el proceso, sin embargo, la única sugerencia que dio fue la segregación de funciones para el procedimiento que se trajo del área de desembolso, el cual corresponde a que el comprador, legalizador y aprobador sean personas diferentes.
- **Hacer seguimiento a las facturas:** Con ayuda del auxiliar se buscó de manera proactiva y a través de SAP descargar una serie de informes que ayudan hacer un seguimiento a las facturas de los proveedores; pues esto permitirá tener la información en tiempo real y verídica sin necesidad de hacerlo de manera manual, ahorrando tiempo significativo al proceso y aportando al control del presupuesto de la gerencia.

Cabe resaltar que las demás oportunidades de mejora propuestas las analizarán, validarán y posteriormente las implementarán de acuerdo al tiempo y disponibilidad de las áreas involucradas y según como lo consideren conveniente. Por último como recomendación se les sugiere que cualquier cambio o aplicación de alguna oportunidad de mejora en el proceso quede debidamente actualizado en la documentación entregada.

## 7.CONCLUSIONES

- Al documentar el proceso Gestionar Programas de Extensión se identifican ocho “errores” o malas prácticas que no están generando valor a la operación, sin embargo, debido al tiempo del proyecto y a factores externos, se logra documentar el proceso y se mitigan solo tres de ellas. por otro lado, para la gerencia de Servicios de Gestión Humana (GSGH) tener este proceso debidamente documentado aporta al enfoque basado en proceso que se ha venido implementando en el área.
- El análisis y entendimiento detallado del proceso se logró gracias a la calidad y veracidad de la información que se levantó, esta etapa fue esencial para llevar a cabo la documentación del proceso. La disponibilidad de todos los ejecutantes, el compartir su conocimiento y el entregar toda la información que tenían del proceso fue clave para llevar a cabo el objetivo principal del proyecto.
- La construcción del diagrama flujo y del manual de usuario detallado del proceso, aportarán a la gestión del conocimiento de la gerencia, pues lo documentado ayuda a que no haya una dependencia de conocimientos y por ende si llega haber un cambio de rol en el proceso este no se verá afectado.
- Al validar lo documentado y presentar las oportunidades de mejora halladas, el equipo de la GSGH ve viable la implementación de aquellas mejoras que se propusieron y que no se alcanzaron a implementar, sin embargo, se atienen al tiempo y disponibilidad de las áreas involucradas.

## 8.BIBLIOGRAFIA

- Amozarrain M. (1999). *La Gestión por Procesos. España*: Mondragón
- ArPro, C. (2019). *Metodología de Diseño de Procesos*. Medellín: Bancolombia.
- Chirinos , A. (2017). *Manual e instructivo*. Obtenido de <https://www.diferencias.cc/manual-instructivo/>
- Bizagi Modeler. (2019). Obtenido de <https://bizagi-process-modeler.softonic.com/>
- BPMN 2.0. (2014). Obtenido de <http://resources.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>
- Bravo, J. (2005). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolucion S.A.
- Garvin, D. (1995). Aprovechamiento de procesos para ventaja estratégica . *Harvard Business* , 77-90.
- Hammer , M. (2002 ). Gestión de procesos y el futuro de Six Sigma. *Sloan Management*, vol. 43No.2, pp.26-32.
- IBM. (2011). *Introducción a Business Process Management (BPM)*. Obtenido de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>
- ISO 9000, N. (2000). *Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Suiza. Obtenido de La Gestión por procesos como tecnica para el exito de las organizaciones: <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2012/ifd12151.pdf>
- Lucidchart. (2020). *Que es un diagrama de flujo*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>
- Manual para la elaboración de documentos*. (10 de 05 de 2020). Obtenido del Portal Universidad de Antioquia: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/somos-udea/empleados/sistema-gestion-calidad/documentos-sistema-gestion-institucional>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*, 65-72.
- Nextech. (2019). *¿Qué es BPMN y para qué sirve?* Obtenido de <https://nextech.pe/que-es-bpmn-y-para-que-sirve/>
- Rohleder , T., & Silver , E. (1997). Un tutorial sobre mejora de procesos de negocio. *Journal of Operations Management*, vol. 15No.2, pp.139-54.
- Teece, D. (1998). Captura de valor de los activos de conocimiento: La nueva economía, los mercados de conocimiento y los activos intangibles. *California*, vol. 40 No.3, pp.55-79.
- Ungan, M. (2006). Hacia una mejor comprensión de la documentación del proceso. *The TQM Magazine* , vol. 18 No. 4, págs. 400-409.
- Zairi, M. (1997). Gestión de procesos empresariales: un enfoque sin límites para la competitividad moderna . *Business Process Management Journal* , pp.64-80. .