



Creación e implementación de tableros e indicadores que permitan hacer seguimiento a los proyectos del área de servicios compartidos regional norte Colsubsidio.

Mateo Monsalve Cardona

Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor

William Alonso Londoño Monsalve, Doctor (PhD)

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Ingeniería Industrial
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita	(Monsalve Cardona, 2022)
Referencia	Monsalve Cardona, M. (2022). <i>Creación e implementación de tableros e indicadores que permitan hacer seguimiento a los proyectos del área de servicios compartidos regional norte Colsubsidio</i> . [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Jesús Francisco Vargas Bonilla

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	4
Introducción	4
Objetivos	6
Marco Teórico	7
Metodología	10
Resultados y análisis	12
Conclusiones	13
Referencias Bibliográficas	14

CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE TABLEROS E INDICADORES QUE PERMITAN HACER SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS DEL ÁREA DE SERVICIOS COMPARTIDOS REGIONAL NORTE COLSUBSIDIO.

Resumen

En la actualidad los esfuerzos de las organizaciones están dirigidos a identificar, medir y mejorar los procesos que las componen con el fin de realizar una mejora continua que permita un funcionamiento más eficiente enfocado al logro.

Por lo anterior, Colsubsidio regional norte identifico falencias en la medición de su proceso de arrendamiento de los nuevos proyectos. Por lo que se decidió a través del ciclo PHVA, planificar, documentar e implementar un tablero de seguimiento y medición del proceso que perdure en el tiempo y que logree proveer a la regional la información necesaria para desarrollar de una manera consecuente un proceso de mejora continua, que pueda afrontar debilidades con el fin de fortalecerlas; a través de la disposición de bases, recursos y practicas con el fin de dar respuesta a las necesidades requeridas.

Introducción

La Corporación trabaja los procesos back de gestión organizacional bajo un modelo de Servicios Compartidos, comprende las funciones de talento humano, tecnología, infraestructura y servicios administrativo a través de una operación nacional dividida en seis regionales, la Regional Norte ubicada en la ciudad de Medellín tiene bajo su responsabilidad Antioquia, Santander y la

costa Caribe y se hace cargo de los servicios transaccionales para diferentes unidades de negocio de la compañía.

El plan de expansión que desarrolla la Corporación en esta zona del país involucra dos procesos principales, arrendamientos y proyectos especiales (obra mayor para adecuación de locales, tecnología y personal). El proceso de arrendamientos es un proceso que tiene como punto de partida una carta de condiciones cuando se desea abrir una nueva sede que puede ser droguería o servicio farmacéutico, a partir de allí se comienza con la recaudación documental, luego se realiza la firma del contrato, adecuación del lugar y abastecimiento según las necesidades; así como la contratación del personal y su entrenamiento. Este proceso se hace bajo la promesa de entregar “llave en mano” la nueva sede en correcto funcionamiento

En ocasiones anteriores se han implementado tableros de control al proceso que no han dado los resultados esperados; por lo cual se creó un tablero de control amigable con quien tenga su manejo en una herramienta como Excel que pueda perdurar en el tiempo y que tenga indicadores que le permitan a la compañía hacer un seguimiento oportuno y un análisis correcto del proceso.

Se realizó un análisis detallado de la información y la estructura que estos tenían, con el fin de identificar mejoras que permitieran alcanzar los resultados esperados; inicialmente algunas de las falencias que se encontraron es que la información recolectada no tenía soporte alguno que permitiera su validez, toda la información que recolectaban era de tipo binario y no permitía realizar ninguna evaluación o medición entonces se empezó por cambiar esto; a través de un formato que además de mostrar si la documentación ya había sido obtenida, en qué fecha había sucedido para posteriormente realizar mediciones del proceso que permitieran conocer la efectividad del mismo y de los responsables; además se crearon carpetas de conocimiento común de los involucrados del proceso para cada uno de los proyectos donde se guardaron cada uno de los respectivos documentos que soportaran la trazabilidad del proceso realizado en el tablero.

También se encontró que los tableros anteriores utilizaban un sistema de semáforo o color que permitía conocer de forma sencilla en qué estado se encontraba cada proyecto, esta idea se mantuvo, pero se realizó una pequeña mejora, estos colores se alimentaban de manera manual, en el formato actual a medida que se alimenta la información estos semáforos se actualizan de manera autónoma a través de fórmulas que hacen que el formato sea más autónomo y eficiente.

Finalmente, de la mano de la coordinadora regional quien es la más interesada en que el proceso sea mejorado, se establecieron los tiempos en que los indicadores arrojarían el resultado del estado del proceso; aunque los proyectos base con los que se trabajó fueron proyectos que se iniciaron en una situación “anormal” que fue la pandemia, permitió validar el accionar del tablero actual y realizar las mejoras identificadas.

Se describe de manera resumida los antecedentes y formulación del problema, alcances, limitaciones, metodología empleada, significado que el estudio tiene en el avance del campo respectivo y su aplicación.

Objetivos

- ***Objetivo General***

Crear un tablero que haga adecuado seguimiento del proceso y que permita a través de indicadores la medición, el análisis y la toma de decisiones.

- ***Objetivos Específicos***

- Identificar de manera global todas las etapas que componen el proceso de estudio, con el fin de conocer que información se requiere en cada una de ellas, definiendo cual es información de entrada y de salida.
- Crear un tablero en Excel tipo borrador que permita el levantamiento de información y validarlo a través cada uno de los gestores que hacen parte del proceso, con el fin de identificar mejoras.
- Llevar el tablero hasta ser lo más simplificado y automatizado posible, con el fin de que se pueda seguir utilizando a través del tiempo.
- Hacer entrega de la información levantada y obtenida durante todo el proceso; que sirva de estudio para la identificación de posibles oportunidades de mejora del proceso y hacer entrega del formato en estado terminado.

Marco Teórico

- ***Gestión de procesos***

“La gestión por 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. 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,” (Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información, 2017). Partiendo de esta definición es que

se debe abrir el campo de conocimiento e identificación de los procesos para hacer una intervención efectiva y que busque la mejora de los mismos.

- ***Productividad***

“Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”

En este caso de estudio, la productividad será evaluada a través de nuestro dashboard como la cantidad de tiempo utilizado para la recolección de la documentación necesaria para dar inicio al proceso de contrato e intervención de la obra a realizar.

- ***Indicadores de gestión***

“Los indicadores son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas” (Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información, 2017).

- ***Arrendamiento***

El sector inmobiliario en Colombia es uno de los de mayor trayectoria o tradición en el país y con una participación significativa en el PIB nacional, generando así trabajo para una gran cantidad de personas transformándose en protagonista de la economía nacional; en los últimos años

la oferta de proyectos inmobiliarios ha ido en crecimiento, en un estudio de Camacol titulado “sector inmobiliario e información – Algunas reflexiones sobre su importancia y desarrollo sectorial”, se identifica como se ha dado entrada a diferentes participantes en el mercado: comisionistas informales, inmobiliarias de todos los tamaños, constructoras y corredores independientes. Cada uno con sus propias características en cuanto a sus procesos organizacionales.

Luego de tener claros los conceptos anteriormente mencionados y que son la base de partida para el desarrollo del trabajo que se va a llevar durante esta práctica empresarial; se busca a través del tablero crear una herramienta que permita identificar procesos críticos que podrían ser modificados u optimizados para la mejora de la compañía mediante monitoreo y control con el fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. Los beneficios del proceso de seguimiento son que permite a los involucrados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para atacar los problemas de desempeño y tener visibilidad del estado futuro del proyecto con los pronósticos del cronograma, además de llevar un control gráfico y estadístico del comportamiento de los mismos. Cabe aclarar que todo proceso debe tener una fuente de entrada que para este caso específicamente es una fuente de información al igual que la salida, el proceso está ordenado de una manera lógica siendo evidente su relación con los demás procesos y tiene bien determinados los requisitos que se desean cumplir, por lo que se busca mejorar continuamente optimizando tiempos y movimientos.

El tablero será además herramienta para la planificación de la gestión del cronograma; este proceso debe establecer políticas, procedimientos y la documentación requerida para planificar, desarrollar, gestionar y ejecutar el cronograma del proyecto; siendo así una guía clave en la dirección sobre cómo se gestionará el cronograma a lo largo del proyecto.

Metodología

- ***Identificación***

Se comenzó con la identificación de cada uno de los componentes del proceso, como se articulaban, cuáles eran sus entradas y salidas, quienes eran sus gestores y cuáles eran sus intereses de mejora.

- ***Análisis y estudio de la información recolectada***

En esta etapa se partió de la información recolectada en la etapa de identificación, se hizo un recorrido minucioso de la información obtenida para verificar que se contaba con la información necesaria y clara del proyecto.

- ***Tablero borrador***

Se realizó el diseño de un formato que pudiera contener toda la información requerida y necesaria por cada uno de los gestores de los procesos y su respectiva aprobación.

- ***Levantamiento de información***

En esta etapa con el tablero aprobado por cada uno de los interesados, se comenzó con la obtención de información de algunos proyectos específicos, que ayudaron como caso de estudio.

- ***Creación e implementación de indicadores***

Se realizó la creación de indicadores con la información levantada, que permitieran conocer como se ha comportado el proceso intervenido en un periodo de tiempo, con el fin de que permitieran la identificación de oportunidades de mejora y toma de decisiones.

- ***Etapa final***

Por último, se realizaron los ajustes que se consideraron necesarios, con el fin de que el tablero fuera lo más práctico, completo y amigable posible, con el fin de que perdure en el tiempo y siga siendo útil para la compañía.

Finalmente, el proyecto se realizó por medio de la metodología PHVA que se compone básicamente de 4 momentos; planear, hacer, verificar y actuar. Este proceso fue trabajado de manera lineal y cada vez que se terminó con uno de los ciclos, se procedió con el siguiente.

En la planeación se comprendió el estado en el que se encontraba inicialmente el proceso y a donde se quería llevar como resultado final, para eso se definieron objetivos, como alcanzarlos y como ir conociendo el progreso que se estaba teniendo hacia los mismos. Para esto fue necesario conocer los tableros anteriores y los datos que allí se alojaban con el fin de entender que estaba haciendo falta y que se podía hacer para mejorar la calidad del tablero que se quería implementar; luego de tener la idea de cuál iba a ser el plan de acción y una potencial solución; se procedió con la realización del nuevo tablero donde se incluyeron las modificaciones pertinentes que darían solución a la problemática en la que se encontraba el proceso por no contar con un tablero adecuado; sin embargo, esto era un experimento, ya que apenas se estaban recolectando los datos, la información y el verdadero impacto que el nuevo tablero iba a tener sobre el proceso.

Luego de recolectar la información necesaria de prueba, se examinó de la mano de los participantes del proceso si los cambios y soluciones propuestas si tenían el efecto que se deseaban; en la etapa de verificación se realizó un análisis basado en la información de la etapa hacer y se comparó con los objetivos planteados al inicio. Así se evaluó el éxito del tablero propuesto para saber que se debía conservar para el siguiente ciclo. Finalmente se realizaron algunos ajustes para el tablero, donde se concluyó que se había alcanzado el objetivo propuesto inicialmente, pero se identificaron nuevas mejoras que podrían ser implementadas haciendo que el tablero en un futuro fuera más robusto.

Resultados y análisis

Cronograma: De acuerdo con el cronograma planteado en un principio con todas las actividades necesarias para el buen desarrollo del proyecto; se logra cumplir con las fechas establecidas para cada una de las etapas, lo cual fue de gran ayuda para la obtención de los resultados esperados.

Stakeholders: Se cuenta con el visto bueno y el interés inicial de las partes interesadas del proyecto, afectando de manera positiva el cumplimiento de los objetivos en común que fueron establecidos desde el comienzo, haciendo que el proyecto se mantenga en el tiempo.

Gestión de calidad: Gracias a la información brindada por todos aquellos que colaboraron en el proceso, se puede mantener y mejorar la calidad del proceso según las necesidades que se vayan presentando en el tiempo, cumpliendo con objetivos y políticas de control.

Alcance: Teniendo en cuenta la respuesta positiva obtenida por las partes interesadas, se evidencia la planeación y el establecimiento de objetivos con el fin de seguir mejorando; lo que permite fortalecer el alcance esperado en el tiempo.

Conclusiones

Se presenta finalmente un tablero de Excel elaborado para el análisis, control y mejora del proceso de arrendamientos como resultado del estudio de referencias anteriores que se habían implementado en la regional. Su principal fortaleza es la facilidad de uso para cualquier persona con conocimientos ofimáticos básicos, además de la cantidad de información que puede agrupar para cada uno de los proyectos y que permite la medición del desarrollo de los mismos, creando así mayor impacto en las partes interesadas.

El tablero incorpora un conjunto de herramientas que permite un manejo eficiente del tiempo y una participación activa de quien lo controla, dando aprendizaje y compromiso con las soluciones o posibles mejoras identificadas.

Por otro lado, la existencia de todos estos procesos detallados hace posible la realización de futuras revisiones y actualizaciones, que hagan que el tablero sea más robusto e incorpore mayor información y datos relevantes para la compañía.

Finalmente se garantiza un tablero eficiente y perdurable en el tiempo, que integra la experiencia de todos los gestores que colaboraron en el proceso de elaboración y desarrollo, convirtiéndolo en posible instrumento de otros procesos.

Referencias Bibliográficas

- Barraza L, (2018). *Sistema de gestión de arrendamientos*. Trabajo de grado pregrado, universidad del BIO -BIO. sistemas de biblioteca chile.
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/3260/1/Barraza%20Hidd%2c%20Leonardo%20Ignacio.pdf>
- Bernal A, Garay L, Melano A & Peinado D. (2020). *Propuesta de mejoramiento del nivel de madurez en gerencia de Proyectos, de la caja de compensación familiar colsubsidio desde La perspectiva del pmbok® 6th edición*. Trabajo de grado especialización en gerencia de proyectos. Universidad EAN.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9933/PeinadoDeisy2020?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras F, Olaya J & Matos F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Universidad nacional de Peru ,
<http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares>.
- Mazacon C, Barragán S, Wasbrum W, Borbor X & Bustos A. (2018). Los sistemas BPM y su aplicación en los procesos internos a nivel organizacional. *International Journal of Health Sciences* Vol. 6, No. 4, pp. 28-32.
http://ijhsnet.com/journals/ijhs/Vol_6_No_4_December_2018/5.pdf
- Medina A, Nogueira D, Hernández A & Comas R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Rev. chil. ing. vol.27 no.2 Arica abr.2019*.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071833052019000200328&script=sci_arttext&tlng=en

- Morales F, Leal L & González A. (2018). Consideraciones teóricas para la mejora de los procesos con enfoque Arquitectura Empresarial. *Ciencias de la Información ISSN: 1606- 4925 Vol. 49, No.3..pp.20-22* https://www.researchgate.net/profile/Dayli-Morales-Fonte/publication/338843221_Consideraciones_teoricas_para_la_mejora_de_los_procesos_con_enfoque_Arquitectura_Empresarial/links/5e2f23d6299bf10a6597883a/Consideraciones-teoricas-para-la-mejora-de-los-procesos-con-enfoque-Arquitectura-Empresarial.pdf.
- Rafael, David, & Rincon B. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. *Revista universidad Eafit*, <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16386/document%20-%202020-08-17T103302.529.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rincon C & Ronderos L, (2018). Diagnóstico y estandarización de procesos críticos para la optimización de recursos y mejora de resultados en ronda virtual inmobiliaria s.a.s., Trabajo de grado para optar por el título de especialista en alta gerencia fundación universitaria de la cámara de comercio, repositorio de la universidad de la cámara de comercio.<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23215/Lida%20Marcela%20Ronderos%20Cifuentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wallace, O. (2019, marzo 10). 10 definiciones de gestión de procesos. Heflo. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>