

**Diseño y/o Actualización de la documentación de los procesos de la Gerencia Administrativa y
Financiera de la empresa Personalsoft**



**JULIAN GOMEZ BUSTAMANTE
ASPIRANTE PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**ASESOR: JOSÉ IVÁN QUIROZ HIGUITA
PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DICIEMBRE
2018**

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVOS	7
1.1 Objetivo general	7
1.2 Objetivos específicos	7
2. ALCANCE.....	7
3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	8
4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA.....	9
5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA	9
5.1 Filosofía Corporativa.....	9
5.2 Valores corporativos.....	10
5.3 Mapa Estratégico.....	10
5.4 Mapa de procesos	11
5.5 Política De Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente	12
5.6 Política diseño y mejora de procesos	12
5.7 Sistema Integrado de Gestión	13
5.8 Metodología Diseño y Mejora de Procesos.....	14
6. MARCO TEÓRICO.....	15
7. METODOLOGÍA.....	16
7.1 Ciclo PHVA	16
8. CARACTERIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	17
8.1 Estructura documental.	17
8.2 Elementos que conforman la documentación.	19
8.3 Macroproceso Soporte Administrativo y Financiero	20
8.4 Procesos Gestión Administrativa y Gestión Financiera.....	20
8.5 Subprocesos Gestión Administrativa y Financiera	21
9. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	22
9.1 Intervención.....	22
9.2 Resultados:	23
9.3 Listado de documentos intervenidos	24
10. CONCLUSIONES	24
11. RECOMENDACIONES	24
12. BIBLIOGRAFÍA	25
13. CIBERGRAFIA	25
14. ANEXOS	26

Listado Imágenes

Imagen 1 Mapa Estratégico.....	10
Imagen 2 Mapa procesos	11
Imagen 3 Esquema SIG.....	13
Imagen 4 Metodología diseño y mejora de procesos.....	15
Imagen 5 Pirámide documental	17
Imagen 6 Niveles de desagregación	18
Imagen 7 Macroproceso Soporte Administrativo y Financiero	20
Imagen 8 Procesos Gestión Administrativa y Financiera	20
Imagen 9 Subprocesos Gestión Administrativa y Financiera	21
Imagen 10 Documentos Nuevos Vs Actualizados	23
Imagen 11 Documentos por Tipo.....	23
Imagen 12 Documentos por país	23

Listado de Tablas

Tabla 1 Cronograma de trabajo	8
Tabla 2 Priorización documentación	8
Tabla 3 Documentos por tipo.....	23
Tabla 4 Documentos intervenidos	28

GLOSARIO

CMMI: Siglas de Capability Maturity Model Integration (Integración de modelos de madurez de capacidades) es un modelo para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software otorgada por el SEI. (Esterkin, 2017)

Macroproceso: Conjunto de procesos que interactúan para lograr un propósito común, son globales y de gran alcance, que normalmente suelen atravesar las delimitaciones de una unidad o área de trabajo (Personal-Soft, Manual de Calidad, 2016)

Proceso: Conjunto subprocesos que se relacionan entre sí, los cuales se pueden presentar en forma secuencial o simultánea (Personal-Soft, Manual de Calidad, 2016)

SEI: Siglas de Software Engineering Institute, es un instituto federal estadounidense de investigación y desarrollo, fundado por Congreso de los Estados Unidos en 1984 para desarrollar modelos de evaluación y mejora en el desarrollo de software, que dieran respuesta a los problemas que generaba al ejército estadounidense la programación e integración de los sub-sistemas de software en la construcción de complejos sistemas militares. Financiado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y administrado por la Universidad Carnegie Mellon. (Scrum Manager, 2018)

SIG: Siglas de Sistema Integrado de Gestión, son sistemas de gestión agrupados formando un único sistema, como por ejemplo, una combinación de un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión ambiental y/o un sistema de gestión de la seguridad y salud. (Calvo & Zapata, 2010)

Subproceso: Conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que agregan valor a los insumos y los transforman para obtener al final un producto que satisfaga al cliente (Personal-Soft, Manual de Calidad, 2016)

RESUMEN

Personalsoft es una organización creada desde 1998. Con presencia en las ciudades de Medellín, Bogotá y Panamá, en sus servicios, Personalsoft ofrece consultoría, desarrollo de aplicaciones, integración de aplicaciones, datos y procesos, administración de aplicaciones y suministro de personal especializado.

Dentro de sus Macroprocesos se encuentra el Soporte Administrativo y Financiero, que se encarga de gestionar oportuna y eficientemente los subprocesos administrativos y financieros de la organización para asegurar el flujo de los recursos físicos y económicos necesarios para la operación del negocio.

La compañía Personalsoft persigue mantenerse como una organización competitiva, por lo que permanentemente busca, de acuerdo a su Objetivo de Gestión Estratégica y Organizacional, establecer y llevar a la acción los lineamientos y definiciones del rumbo de la compañía, asegurando la claridad organizacional y el sentido de propósito, que movilice a la gente garantizando la sostenibilidad y el valor del negocio en el largo plazo.

Con la práctica se pretende Gestionar el modelo de procesos organizacionales, mediante el diseño y/o actualización de la documentación de los subprocesos que conforman el Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero para Colombia y Panamá.

INTRODUCCIÓN

El trabajo desarrollado en la compañía se enfocó en el mantenimiento, mejoramiento y creación de la documentación del Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero, donde se revisaron todos los elementos existentes de la estructura documental, se actualizaron los que lo requerían y además se crearon algunos documentos que fueron integrados al Sistema.

PersonalSoft tiene una valoración en el nivel 5 de integración de modelos de madurez de capacidades (CMMI); nivel 5 o en optimización significa que la compañía “ha completado a cabalidad la misión para el cual fue creado y ahora su marco de acción se basa en lograr un objetivo teleológico denominado visión y que no es otro que la mejora continua. Hacer cada vez mejor su proceso de formación, de servicio a la comunidad, de investigación, de propia gestión y que lo conduzca a ser un líder de su campo disciplinar, con voz y voto en la sociedad” (María Mercedes, García, & Giraldo, 2009)

La Compañía, coherente con su Filosofía Corporativa y buscando el logro de sus Objetivos Estratégicos, ha dedicado sus esfuerzos y ha asignado los recursos necesarios para crear, implementar, mantener y mejorar su Sistema Integrado de Gestión de Calidad (Personal-Soft, Manual de Calidad, 2016) para seguir siendo referente en el mercado.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Contribuir a la mejora del modelo de procesos de la compañía, mediante el diseño y actualización de la documentación del Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero.

1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar mediante consulta de referentes internos y externos, el Sistema Integrado de Gestión.
- Actualizar la estructura documental del Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero.
- Documentar los procesos siguiendo los procedimientos establecidos por la compañía según el Sistema Integrado de Gestión.
- Identificar oportunidades de mejora y proponerlas para que sean evaluadas e incorporadas en el proceso.

2. ALCANCE

El desarrollo de la práctica se llevará a cabo en las oficinas centrales, ubicadas en la ciudad de Medellín, conforme al plan de trabajo inicialmente establecido y aprobado por las partes. Ver Tabla 1 – Cronograma de trabajo.

Con la práctica se pretende diseñar y/o actualizar la documentación del Sistema Integrado de Gestión, del Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero de la Compañía Personalsoft, en Colombia y Panamá. La implementación de las acciones propuestas estará a cargo de la Compañía.

3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La compañía Personalsoft tiene implementado un Sistema Integrado de Gestión, donde están documentados la mayoría de los Procesos y Subprocesos en los cuales basa su gestión. En los últimos años la Compañía ha tenido un crecimiento importante lo que hace necesario hacer una actualización de la documentación del Sistema Integrado, además de crear nueva documentación que consigne toda la información necesaria para facilitar la operación. Éste crecimiento ha ido copando la capacidad del personal de la Gerencia de Soporte Administrativo y Financiero, lo que había retrasado las tareas de actualización de la documentación, lo que dio oportunidad para que dicha actualización fuera hecha por medio de una práctica académica.

Para la intervención se estableció el siguiente cronograma de trabajo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	Junio			Julio				Agosto					Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre		
		S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		
PLANEACIÓN																													
Entrenamiento e inducción del cargo	Personalsoft																												
Elaboración Plan de Trabajo	Julian Gómez - Daniela Nicholls																												
Reconocimiento de los procesos	Julian Gómez																												
Consultar referentes internos y externos de Sistema Integrado de Gestión	Julian Gómez																												
Reuniones asesor	JGB - JIQ - Personalsoft																												
ACCIÓN																													
Construir herramienta de seguimiento	Julian Gómez																												
Revisión y actualización del Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero	Julian Gómez																												
Revisión, actualización y/o construcción de procesos, subprocesos y documentos relacionados con Analistas	JGB - Analistas Personalsoft																												
Informes de avance	Julian Gómez																												
Informe Final	Julian Gómez																												
VERIFICACIÓN																													
Validación de procesos actualizados y/o construidos	Gerencia Administrativa y Financiera Analistas Personalsoft - JGB																												
ACTUAR (ACCIONES CORRECTIVAS)																													
Presentar procesos actualizados ante comité de mejora para aprobación e implementación por la Dirección de Procesos	Personalsoft																												

Tabla 1 Cronograma de trabajo – Fuente: Propia

Sobre el orden de la intervención, la Compañía definió el orden de prioridad de los temas que se debían abordar como se muestra en la siguiente tabla:

TEMA	
1. Nómina y Seguridad Social	9. Gestionar la contratación
2. Activos fijos	10. Cartera Panamá
3. Compras	11. Tesorería Panamá
4. Servicios generales	12. Facturación Panamá
5. Facturación	13. Contabilidad Panamá
6. Cartera	14. Nómina y Seguridad Social Panamá
7. Tesorería	15. Costos
8. Administrar las pólizas	16. Costos Panamá

Tabla 2 Priorización documentación – Fuente: Propia

4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA

La compañía Personalsoft SAS es una organización creada para apoyar la ejecución y mejoramiento de los procesos de sus clientes a través de la prestación de servicios de Ingeniería de Procesos e Ingeniería de Software.

El 21 de septiembre de 1998 fue constituida Personalsoft como una Compañía Asociativa de Trabajo (EAT), fundada por tres socios capitalistas, dedicados a la asesoría, capacitación, diseño y desarrollo de sistemas de información.

En marzo de 2000, se contaba con dieciocho (18) asociados y debido a las regulaciones de este tipo de compañías y a las perspectivas de crecimiento que se tenían, se transformó en Compañía Unipersonal.

Como otra alternativa de negocio, en octubre de 2003, Personalsoft E.U. comenzó a ofrecer sus servicios en el Área de Gestión por Procesos.

En julio de 2005, con el fin de brindarles un mayor respaldo a nuestros clientes, la compañía se transformó en Personalsoft S.A. (Sociedad Anónima) y, en agosto de 2006 abre su sede en Bogotá para atender un proyecto de Colfondos e iniciar la búsqueda de nuevos clientes en esta ciudad.

En julio de 2010, Personalsoft se transformó en Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.) debido al crecimiento en productos y servicios que está teniendo.

5. ELEMENTOS ESTRÁTEGICOS DE LA COMPAÑÍA

5.1 *Filosofía Corporativa*

Somos una compañía que apoya la transformación de las organizaciones, potencializando su estrategia a través del entendimiento y mejora de sus procesos de negocio.

Brindamos satisfacción a nuestros clientes mediante la entrega de soluciones funcionales, oportunas y confiables, poniendo a su disposición personal competente.

Desempeñamos nuestra labor basándonos en nuestros valores corporativos, creemos en el potencial de las personas, las organizaciones y demostramos con el cumplimiento de nuestro trabajo la transparencia de nuestros procesos.

Seremos reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción, apropiándonos de sus retos, logrando en conjunto las mejores soluciones de negocio y por nuestros colaboradores por el compromiso con su calidad de vida y el crecimiento personal, y profesional.

5.2 Valores corporativos

Integridad: Cumplimos con rectitud nuestros deberes, y obramos con un sentido consciente de la justicia, siendo coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos.

Excelencia: Los retos nos inspiran para desempeñar nuestra labor con el compromiso de mejorar cada día, creemos en el poder que se obtiene de trabajar con disciplina y perseverancia.

Compromiso: Demostramos sentido de pertenencia por nuestra organización y nos identificamos con nuestro trabajo, asumiendo con pasión los retos para convertirlos en resultados.

Confianza: Somos auténticos en lo que hacemos, apreciamos las capacidades de los demás, generamos relaciones sostenibles basadas en la transparencia, la credibilidad y la prudencia.

Respeto: Creemos en la individualidad de las personas y las organizaciones, valoramos las diferencias, las ideas y sus expectativas, nos esforzamos por comprender sus puntos de vista y situaciones particulares, defendiendo siempre la dignidad.

5.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra los objetivos estratégicos planteados por la compañía en lo relacionado al área financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento teniendo como propósito superior mejorar la calidad de vida de clientes, Colaboradores y Accionistas.

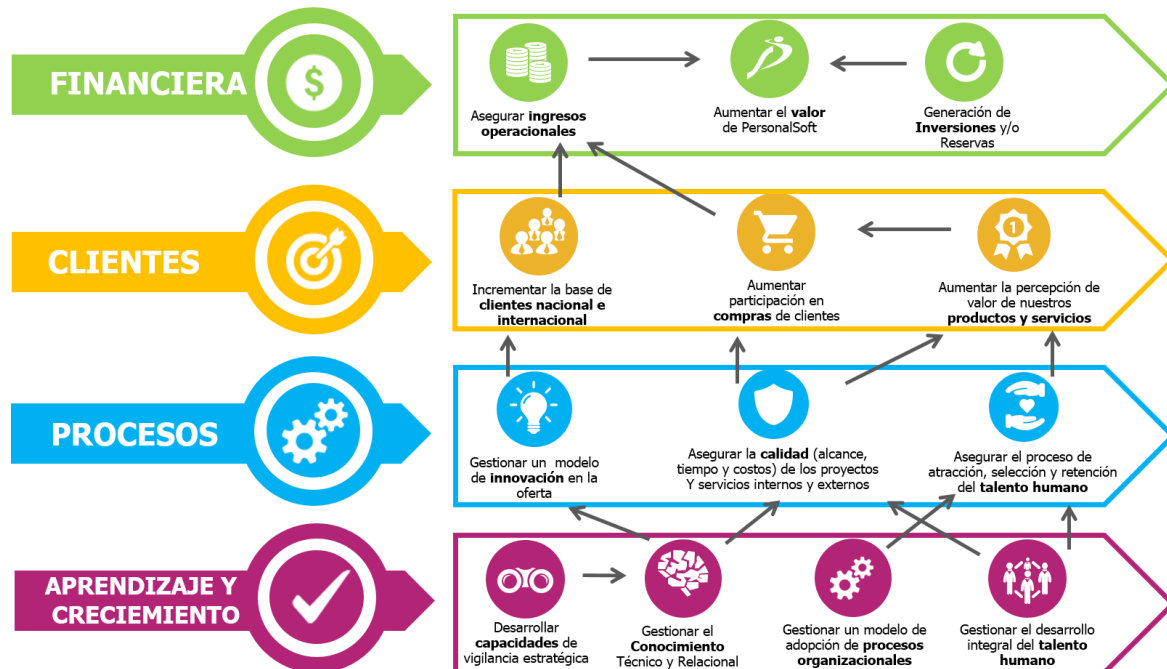


Imagen 1 Mapa Estratégico - Fuente: Personalsoft

La actualización documental apunta a los objetivos de **Procesos asegurando la calidad de los servicios internos** y el objetivo de **Aprendizaje y Conocimiento gestionando el conocimiento y gestionando el modelo de adopción de procesos organizacionales**.

5.4 Mapa de procesos

Personalsoft cuenta dentro de su modelo de gestión con cuatro Macroprocesos los cuales se clasifican en procesos de Direccionamiento, Misionales y Soporte:

Procesos de Direccionamiento: Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos. El Macroprocesos Gestión Estratégica y Organizacional agrupa éstos procesos.

Procesos Misionales: Son los que tienen impacto en el cliente, creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Aquí se clasifican los Macroprocesos de Gestión Integral del Talento Humano y Gestión de Relaciones con el Cliente.

Procesos de Soporte: Son aquellos que brindan soporte a los otros procesos de la organización. Están agrupados en el Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero, que se encarga de gestionar oportuna y eficientemente los Procesos Administrativos y Financieros de la organización para asegurar el flujo de los recursos físicos y económicos necesarios para la operación del negocio.

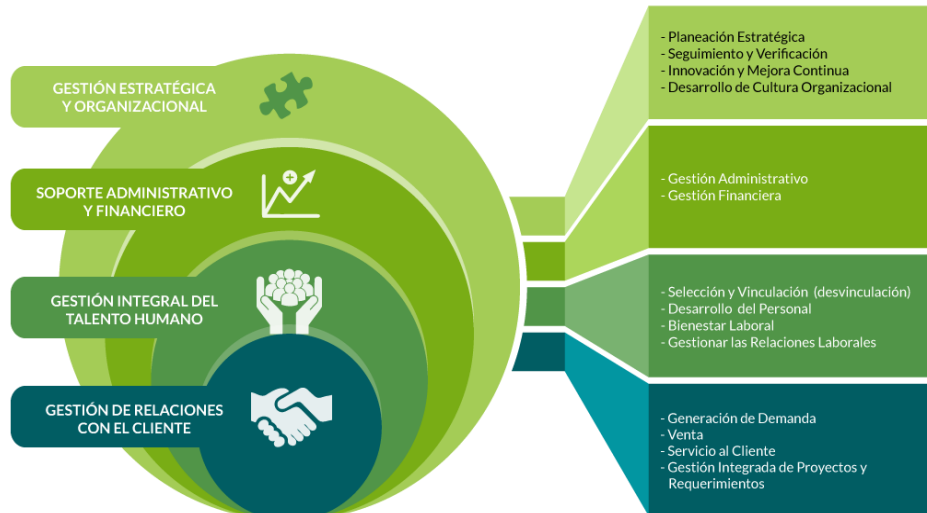


Imagen 2 Mapa procesos – Fuente: Personalsoft

La práctica se desarrolló en el Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero.

5.5 Política De Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente

Personalsoft S.A.S. como compañía que se dedica a la generación de soluciones empresariales en Ingeniería de Procesos e Ingeniería de Software, se compromete con el mejoramiento continuo en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo y el cuidado del medio ambiente, fomentando practicas seguras en la realización de sus actividades a través del autocuidado, la reducción de los riesgos y la prevención de enfermedades y accidentes laborales y la promoción del uso responsable de los recursos naturales y el buen manejo de los residuos. Favoreciendo la protección a la vida, el cuidado de la salud e integridad de todo el personal directo e indirecto y la conservación del medio ambiente.

La Gerencia General de PersonalSoft S.A.S es responsable del cumplimiento de la gestión en seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente, bajo el liderazgo de la Dirección de Gestión Humana, todos los colaboradores de los diferentes niveles de la organización, son responsables de mantener la cultura de seguridad y salud en el trabajo y la consciencia ambiental, convirtiéndola en un estilo de vida alineada a los valores organizacionales.

5.6 Política diseño y mejora de procesos

Para el diseño y documentación de procesos, Personalsoft definió los siguientes puntos:

La documentación oficial del SIG es publicada únicamente en el Portal o sitio definido por la organización; los documentos que se encuentren por fuera de éste lugar, serán considerados copias no controladas.

Todo proceso, subproceso y procedimiento organizacional, debe estar estructurado según los lineamientos del subproceso de Diseño y Mejora de Procesos, donde se encuentran establecidos los estándares de diagramación, nombramiento y publicación.

Las plantillas definidas para la elaboración de los documentos, no se deben alterar en contenido, ni en forma. Los cambios que se implementen en estas plantillas, serán aprobados y socializados por el responsable del Sistema Integrado de Gestión.

Las guías de adaptación de los artefactos a entregar solamente son utilizadas en el proceso de Gestión de proyectos en los Subprocesos Gestión de Proyectos y Desarrollo de Software.

Cualquier colaborador puede identificar oportunidades de mejora en los procesos y subprocesos organizacionales.

Sólo se publican los documentos que hayan sido aprobados por el comité de mejora, ya que esto equivale a la revisión técnica de los mismos.

Todos los documentos serán actualizados con una periodicidad máxima de dos (2) años para garantizar su vigencia.

Los documentos serán elaborados por el área de Ingeniería de Procesos de la mano por quienes lo ejecuten o utilicen.

La socialización de todo ajuste o diseño de proceso o subproceso es responsabilidad de los dueños de los mismos; en caso de ser requerido por el dueño del proceso, puede solicitar el acompañamiento del responsable del Sistema Integrado de Gestión.

Ningún proceso o subproceso nuevo o modificado que requiera entrenamiento, podrá ser publicado en la organización hasta que dicho entrenamiento se haya llevado realizado.

Cada vez que se genere o modifique un documento del Sistema Integrado de Gestión, se debe adicionar o actualizar en el Listado Maestro de Documentos, por el responsable del Sistema Integrado de Gestión.

Dar cumplimiento a los lineamientos estipulados por el instructivo Control Documentos y Registros.

5.7 Sistema Integrado de Gestión

Su objetivo es el control y optimización de los procesos internos de la compañía, implementando permanentemente acciones encaminadas a la eficiencia y eficacia según las políticas establecidas, en armonía con la Filosofía y Valores corporativos buscando alcanzar los Objetivos Estratégicos.



Imagen 3 Esquema SIG – Fuente: Personalsoft

5.8 Metodología Diseño y Mejora de Procesos

Dentro del Sistema Integrado de Gestión Personalsoft definió los siguientes pasos como metodología para el diseño y mejora de procesos. Los pasos 1 al 4 fueron seguidos durante el desarrollo de la práctica, el paso 5 está fuera del alcance de la práctica y está a cargo de Personalsoft:

1. Situación inicial:

- Revisar la documentación existente del proceso o subproceso.
- Consultar el resultado de auditorías e indicadores.
- Consultar acciones correctivas y preventivas asociadas.
- Programar reunión de contextualización con el dueño del proceso.

2. Construir propuesta:

- Revisar mejores prácticas (referenciación).
- Consultar literatura.
- Construir diagrama de flujo en borrador.

3. Lograr acuerdos con equipo:

- Definir el proceso o subproceso en consenso.
- Dejar claras las tareas del equipo con la documentación asociada.

4. Construir documentación asociada:

- El equipo debe construir un plan de trabajo para construir todos los documentos asociados al subproceso

5. Divulgar el proceso:

- Publicar la documentación aprobada en el sitio oficial.
- Entrenar al equipo que ejecuta el proceso o subproceso.
- Dar a conocer la nueva documentación o mejoras del mismo a la organización.



Imagen 4 Metodología diseño y mejora de procesos - Fuente: Personalsoft

6. MARCO TEÓRICO

El mundo globalizado de hoy genera mayores retos a las compañías que están obligadas a generar mayor valor a sus clientes, no sólo se trata de persistencia pues “la persistencia, si bien ha dado muestras de que es un factor importante para el éxito de los negocios, en los tiempos modernos no es suficiente y debe ir acompañada de una estrategia clara y coherente, sustentada y apoyada en soluciones de gestión eficaces y eficientes en el desarrollo de los procesos de negocio”. (Piraquive, 2008)

Para un funcionamiento sincronizado de la compañía, los diferentes procesos deben estar articulados para entregar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Es clave gestionar el conocimiento de la compañía y la “documentación base de cada proceso se convierte en la mejor forma de construir el conocimiento del hacer de la compañía a través de medios como diagramas de flujo, diagramas analíticos, mapas de procesos, diagramas de valor entre otros” (Mayorga & Pinzón, 2008)

La documentación de los procesos de la compañía no sólo da herramientas a los colaboradores para la toma de decisiones, decisiones que en los nuevos modelos de compañías, “se basan en el conocimiento, y no por el nivel jerárquico que se ocupe en la compañía” (Chaverra & Arias, 2012). La documentación también es una forma de garantizar que estos conocimientos se conserven y aumenten pues la “gestión de procesos de negocios en las compañías está promoviendo un cambio cultural, por cuanto la información es compartida entre todos los empleados y la apropiación alrededor de la misma genera nuevo conocimiento” (Piraquive, 2008).

La práctica ofrecida por la compañía Personalsoft se convierte en una oportunidad donde se puede evidenciar la misión que tiene la Universidad de Antioquia de “formar integralmente profesionales de pregrado y posgrado con solidez científica, competencia y compromiso social para hacer más productivas y competitivas a las organizaciones nacionales” a través del programa de Ingeniería Industrial, donde los egresados deben tener competencias técnicas como “normalizar, estandarizar y mejorar los procesos de la organización, modelar sistemas y procesos haciendo uso de herramientas matemáticas, estadísticas y computacionales para la toma de decisiones” y competencias blandas como “comunicarse efectivamente con los diferentes niveles organizacionales, desarrollar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, emprendimiento y gestión tecnológica y comportarse de acuerdo con las normas éticas, de respeto a los principios democráticos y al desarrollo sostenible” (Universidad_de_Antioquia, 2018)

En Personalsoft son conscientes de que “las organizaciones altamente competitivas, tendrán que desarrollar capacidades de excelencia en el entendimiento y manejo de sus procesos para dotar de mayor grado de inteligencia los procesos que se utilizan en los eslabones de cadena de valor además de *mejorar de manera continua*” (Hitpass, 2017), es por esto que no sólo se limitan a tener implementado un Sistema Integrado de Gestión sino que buscan su permanente actualización y mejora.

7. METODOLOGÍA

7.1 Ciclo PHVA

La ejecución de la práctica se realizó siguiendo el ciclo PHVA¹, el norteamericano Edward Deming plantea este ciclo como una herramienta que permite el mejoramiento continuo, es entonces una serie de actividades para el mejoramiento. Que inicia con un estudio de la situación actual, durante el cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del Plan para el mejoramiento. Una vez que este plan ha sido terminado, es ejecutado. Después de eso, se revisa la ejecución para ver si se han producido los mejoramientos anticipados. Si el experimento ha tenido éxito, se emprende una acción final, tal como la estandarización metodológica, para asegurar que la introducción de los nuevos métodos será aplicados de continuo para el mejoramiento sostenido.

Planificar: estableciendo los objetivos y procesos necesarios para alcanzar un resultado ajustado a los requisitos o exigencias que hace el cliente y las políticas que establezca la entidad.

Hacer: es la ejecución de lo planeado, implementando o haciendo el proceso, la acción, la tarea o la labor.

¹ PHVA: siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, pasos del ciclo de Deming usado para evaluar eficacia y eficiencia de procesos (Moreira Delgado, 2006).

Verificar: hace el seguimiento y medición de la realización de los procesos, los servicios con respecto a las políticas, los objetivos y requisitos del servicio y presentar un informe de los resultados.

Actuar: son las acciones para mejorar el proceso, por cuanto a partir de la detección de desviaciones a los procesos o el logro parcial de los objetivos, se plantean alternativas de solución para alcanzar los resultados propuestos (Colorado, 2009).

8. CARACTERIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

A continuación, se relacionan todos los elementos que hacen parte de la Documentación del Sistema Integrado de Gestión, de acuerdo a lo establecido en el Instructivo Control Documentos Y Registros, del subproceso de Diseño y Mejora de Procesos.

8.1 Estructura documental.

Los documentos del SIG de PersonalSoft se organizan bajo la siguiente estructura:



Imagen 5 Pirámide documental - Fuente: Personalsoft

Políticas

Son los lineamientos que rigen el actuar de la organización, están divididas en las siguientes categorías:

- Políticas Organizacionales: son los lineamientos que PersonalSoft ha establecido para regular el funcionamiento de actividades o el comportamiento de los colaboradores respetando las Normas Legales y Reglamentarias definidas para el sector.
- Política de Proceso/Subproceso: conjunto de normas que se establecen como marco de referencia para la ejecución de un proceso o subproceso.

Manual de Calidad (MC)

Documento que especifica el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la compañía. Este documento contiene información sobre: filosofía corporativa, objetivos estratégicos, estructura documental, mapa de procesos, entre otros.

Mapa de Procesos (MP)

Gráfica que ilustra los procesos que se desarrollan en la organización y su interrelación. Estos ítems indican la jerarquía a la cual pertenece el documento, en PersonalSoft se definieron las siguientes jerarquías para el mapa de procesos:

- Macro-procesos: brindan una visión general de la compañía, son los que agrupan los procesos.
- Procesos: son un conjunto de actividades que se ejecutan para el logro de los objetivos de la organización, estos pueden tener subprocesos asociados.
- Subprocesos: son un conjunto de actividades con entidad propia dentro de un proceso.
- Procedimientos: describen de manera específica el paso a paso para ejecutar una actividad, subproceso o proceso.

Los niveles de desagregación indican el nivel de disociación de la documentación del Sistema Integrado de Gestión:

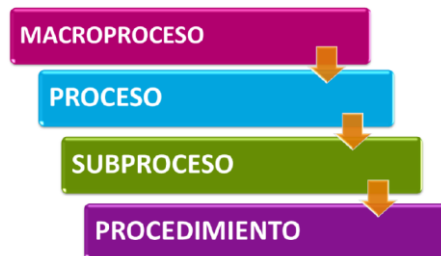


Imagen 6 Niveles de desagregación - Fuente: Personalsoft

Los Macroprocesos definidos son:

- Gestión Estratégica Organizacional
- Soporte Administrativo y Financiero
- Gestión Integral del Talento Humano
- Gestión de Relaciones con el Cliente

8.2 Elementos que conforman la documentación.

Dentro de la estructura documental, Personalsoft tiene definidos los siguientes tipos de documentos:

Diagramas de flujo

Documento que contiene la representación gráfica de las actividades que se deben desarrollar para ejecutar los procesos, subprocesos y procedimientos.

Narrativas

Documento que contiene la descripción detallada de cada una de las actividades definidas en los diagramas de flujo de cada proceso, subproceso y procedimiento; esto con el fin de brindar mayor claridad sobre la forma de proceder. Este tipo de documento cuenta con una plantilla definida, que debe ser utilizada en la documentación de los subprocesos y completamente diligenciada.

Instructivos

Documento que formaliza una actividad según las metodologías existentes. Describe paso a paso y con mayor nivel de detalle las tareas que se deben realizar para ejecutar una actividad que se considera compleja y requiere de ilustración para el usuario.

Los instructivos cuentan con una plantilla básica en Word, pero se pueden construir en Excel y Power Point. Si las restricciones de la red lo permiten, se pueden construir instructivos en formato de videos o fotos, esto con el fin de facilitar la comprensión del paso a paso.

Documentos relacionados

Documentos del Sistema Integrado de Gestión, que no describen actividades pero que son importantes para el funcionamiento del sistema. Son documentos internos de la compañía, sin mayores restricciones con respecto a su estructura, se utilizan cuando un proceso, subproceso, procedimiento o actividad requiere ampliación. Algunos ejemplos de documentos relacionados son:

- Políticas
- Metodologías
- Fichas

Plantillas

Las plantillas son formatos que se diseñan para lograr la captura de la evidencia de las tareas o actividades realizadas. Una vez diligenciadas las plantillas se convierten en los registros de los subprocesos.

8.3 Macroproceso Soporte Administrativo y Financiero

Éste Macroproceso es en el cual se realizó la intervención, incluyendo todos los procesos y subprocesos que lo conforman.

Objetivo: Gestionar oportuna y eficientemente los subprocesos administrativos, financieros y tecnológicos de la organización para asegurar el flujo de los recursos físicos y económicos necesarios para la operación del negocio.

Alcance: Este macro-proceso cubre los procesos: Gestión administrativa, Gestión Financiera, Gestión de Tecnología de la información.

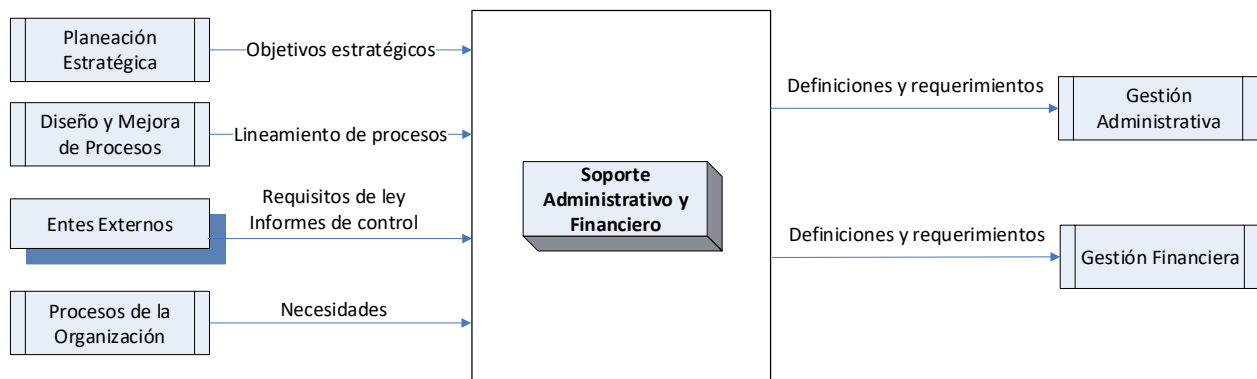


Imagen 7 Macroproceso Soporte Administrativo y Financiero- Fuente: Personsoft

8.4 Procesos Gestión Administrativa y Gestión Financiera

El Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero se divide en los procesos de Gestión Administrativa y Financiera que agrupan los subprocesos dependiendo de su naturaleza.



Imagen 8 Procesos Gestión Administrativa y Financiera- Fuente: Personsoft

8.5 Subprocesos Gestión Administrativa y Financiera

Los subprocesos que agrupa cada uno de los procesos son:

8.5.1 GESTION ADMINISTRATIVA:

Subproceso Gestionar las Compras: Busca Asegurar un trámite adecuado y oportuno para la adquisición de bienes y/o servicios, selección y evaluación de proveedores.

Subproceso Administrar las Pólizas: Su objetivo es gestionar las diferentes pólizas que se adquieran con los activos fijos, proveedores y clientes.

Subproceso Administrar Activos Fijos: creado para administrar y controlar los activos físicos de la organización, mediante el correcto mantenimiento y registro de los mismos para lograr la optimización y aprovechamiento de recursos.

8.5.2 GESTION FIANNCIERA:

Subproceso de Cartera: Busca controlar el recaudo de la cartera de la compañía de manera oportuna.

Subproceso de Tesorería: Su objetivo es controlar los egresos de la compañía, con el fin de garantizar el pago oportuno a terceros.

Subproceso de Facturación: Establece los lineamientos para emitir las facturas a los clientes con los valores exactos a facturar y en el tiempo oportuno.

Subproceso de Nomina: Creado para gestionar de manera eficiente el pago a los colaboradores de acuerdo a la información registrada de éstos, las novedades y la normatividad vigente a través de los recursos dispuestos por la compañía.



Imagen 9 Subprocesos Gestión Administrativa y Financiera - Fuente: Personalsoft

9. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

9.1 Intervención

Con base en la metodología definida, orientada en el Ciclo P, H, V, A, se da inicio al desarrollo del proyecto. Para el efecto se relaciona a continuación las actividades más importantes, a saber:

Planear:

Con el inicio de la práctica se desarrolló diferentes espacios en los cuales se tendrá acercamiento a todo lo relacionado al entorno organizacional, lo cual dotará al practicante de los elementos necesarios para conocer la Compañía. Posteriormente desde la Gerencia Administrativa y Financiera se establecen las prioridades con el fin de definir el orden en el que se trabajaran cada uno de los elementos del Sistema Integrado de Gestión relacionados con el Macroproceso de Soporte Administrativo y Financiero.

Hacer:

Definido el plan de trabajo se procedió con la implementación para lo cual es necesario realizar entre otras actividades:

Revisar la documentación existente del proceso o subproceso.

Consultar el resultado de auditorías e indicadores.

Consultar acciones correctivas y preventivas asociadas.

Programar reunión de contextualización con el dueño del proceso

Construir o actualizar diagrama de flujo en borrador.

Definir el proceso o subproceso en consenso.

Dejar claras las tareas del equipo con la documentación asociada.

Construir la documentación relacionada.

Revisión de la documentación construida – actualizada con el dueño del proceso.

Verificar:

Se validó con los involucrados en el proceso, donde se verifica que la información documentada refleje la forma en que día a día se ejecutan todas las tareas, en caso de encontrar alguna inconsistencia se realizan las actualizaciones correspondientes para que la documentación se ajuste a la realidad.

Actuar:

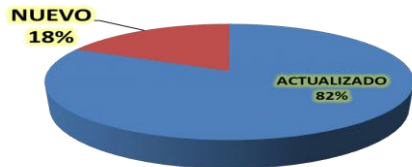
Una vez validado y establecido la brecha de lo planeado y lo implementado se procedió al ajuste de la documentación para su posterior formalización en el Sistema Integrado de Gestión.

La compañía deberá hacer seguimiento a las mediciones hechas durante la verificación y determinar si los resultados se ajustan a las expectativas y objetivos predefinidos, en caso contrario deberá identificar oportunidades de mejora y hacer las actualizaciones necesarias.

La fase actuar, NO hace parte del alcance de la práctica y deberá ser implementada por Personalsoft.

9.2 Resultados:

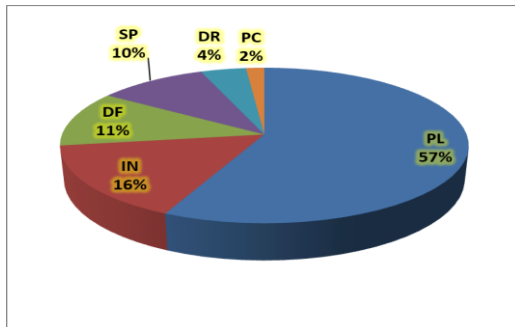
Durante el tiempo de ejecución de la práctica fueron intervenidos 121 documentos que suman un total de 500 páginas.



99 fueron documentos actualizados y 22 fueron documentos nuevos.

Imagen 10 Documentos Nuevos Vs Actualizados
Fuente: Propia

Clasificación de docuemntos por tipo:

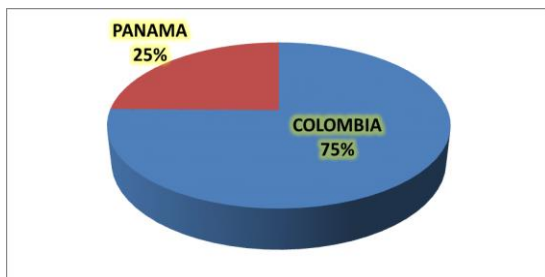


TIPO DE DOCUMENTO	CANTIDAD
PL: PLANTILLA	69
IN: INSTRUCTIVO	19
DF: DIAGRAMA DE FLUJO	14
SP: SUBPROCESO	12
DR: DOCUMENTOS RELACIONADOS	5
PC: PROCEDIMIENTOS	2
TOTAL	121

Imagen 11 Documentos por Tipo
Fuente: Propia

Tabla 3 Documentos por tipo
Fuente: Propia

Cantidad de documentos por país de aplicación:



Se intervinieron 91 documentos de Colombia y 30 de Panamá.

Imagen 12 Documentos por país
Fuente: Propia

9.3 Listado de documentos intervenidos

En la Tabla 4 Documentos intervenidos - Fuente propia se relacionan todos los documentos intervenidos (Ver anexos)

10. CONCLUSIONES

La empresa en su quehacer natural está en permanente actualización de la documentación, Es evidente el compromiso de la Dirección y las áreas de la Compañía con relación a la permanente actualización de la documentación.

Al cierre del año 2018 la empresa se encuentra en el nivel 5 del CMMI, lo cual evidencia un eficiente desarrollo y compromiso de mejora.

Los procesos de selección y vinculación al inicio de la práctica, fueron otra oportunidad para ver como los procesos involucrados son verdaderamente funcionales y son seguidos a cabalidad por los Colaboradores responsables.

Se dio cumplimiento a lo planeado al inicio de la práctica, logrando tener toda la documentación de los procesos y subprocesos del Macroproceso de Soporte administrativo y Financiero.

11. RECOMENDACIONES

Es conveniente actualizar el concepto de Manual de la Calidad. Hoy en día se habla de Manual de Gestión como la herramienta que agrupa la Orientación Estratégica y Operativa de La Compañía.

Es importante para la organización incorporar en el esquema del SIG, los sistemas de gestión que agrupa como por ejemplo, una combinación de un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión ambiental y un sistema de gestión de la seguridad y salud, etc.

Es necesario que la compañía continúe con el desarrollo y mejora del SIG, mediante la actualización de la documentación y la incorporación de nuevos elementos sobre los cuales surja la necesidad.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Calvo, M. Á., & Zapata, M. Á. (2010). Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos. *4th International Conference On Industrial Engineering And Industrial Management.*, (págs. 1555-1564). Donostia - San Sebastian.
- Chaverra, J. A., & Arias, A. V. (2012). El papel de las TIC en el entorno organizacional de las pymes. *Trilogía ciencia tecnología sociedad*, 105-122.
- Colorado, F. (2009). *El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol*.
- Esterkin, V. P. (2017). Evaluación de calidad en el desarrollo de software dirigido por modelos. *Ingeniare. Revista Chilena De Ingeniería*, 449-463.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: fundamentos y conceptos de implementación*. Santiago de Chile: BHH LTDA.
- María Mercedes, L. P., García, V. H., & Giraldo, G. M. (2009). Modelo de Registro y Acreditación de Instituciones de Educación. *Seventh Laccei Latin American And Caribbean Conference For Engineering And Technology*. San cristobal - Venezuela.
- Mayorga, H. S., & Pinzón, N. B. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en compañías medianas colombianas. *Ingeniería y Universidad*, 245-267.
- Moreira Delgado, M. d. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*.
- Personal-Soft. (2016). Manual de Calidad. Medellín, Antioquia.
- Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), tic y crecimiento empresarial ¿qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Universidad & compañía*, 151-176.

13. CIBERGRAFIA

- Personal-Soft. (1 de Noviembre de 2018). *Personalsoft*. Obtenido de <https://www.personalsoft.com/index.php/es/>
- Scrum Manager*. (1 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.scrummanager.net/bok/index.php?title=sei>
- Universidad_de_Antioquia. (1 de Noviembre de 2018). *Ingeniería Industrial*. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/ingenieria/programas-academicos/programas-pregrado/contenido/asmenulateral/industrial!/ut/p/z1/1VRbc6lwFP4r9oFHTBAvsG-UYq31rq3Ky04IAbMDCQ2hdvfXb7DjTm0rrtNxZjczD>

14. ANEXOS

Documentos intervenidos:

#	SUBPROCESO	NOMBRE	TIPO	NUEVO ACTUALIZADO	PAGINAS	SEDE
1	ACTIVOS FIJOS	ADMINISTRAR ACTIVOS FIJOS	SP	ACTUALIZADO	18	COL
2	ACTIVOS FIJOS	ADMINISTRAR ACTIVOS FIJOS	DF	ACTUALIZADO	1	COL
3	ACTIVOS FIJOS	GESTIONAR LOS SERVICIOS GENERALES	PC	ACTUALIZADO	9	COL
4	ACTIVOS FIJOS	GESTIONAR LOS SERVICIOS GENERALES	DF	ACTUALIZADO	1	COL
5	ACTIVOS FIJOS	POLITICA ACTIVOS FIJOS	DR	ACTUALIZADO	5	COL
6	CARTERA	CARTERA	SP	ACTUALIZADO	14	COL
7	CARTERA	CARTERA	DF	ACTUALIZADO	1	COL
8	CARTERA	CARTERA	SP	NUEVO	11	PAN
9	CARTERA	RECIBO CAJA	PL	ACTUALIZADO	2	PAN
10	CARTERA	CARTERA	DF	NUEVO	1	PAN
11	CARTERA	CONTABILIDAD	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
12	CARTERA	INFORME CONCILIACION CLIENTES	IN	ACTUALIZADO	6	COL
13	CARTERA	INFORME ROTACION DE CARTERA	IN	ACTUALIZADO	7	COL
14	COMPRAS	ADMINISTRAR POLIZAS	DF	ACTUALIZADO	1	COL
15	COMPRAS	ADMINISTRAR POLIZAS	SP	ACTUALIZADO	5	COL
16	COMPRAS	CLIENTES ACTIVOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
17	COMPRAS	GESTIONAR POLIZAS ACTIVOS FIJOS	IN	ACTUALIZADO	9	COL
18	COMPRAS	POLITICAS ADMINISTRAR POLIZAS	DR	ACTUALIZADO	4	COL
19	COMPRAS	RECLAMACION POLIZAS	IN	ACTUALIZADO	3	COL
20	COMPRAS	ADMINISTRACION CONTRATOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
21	COMPRAS	CHECK LIST CONTRATOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
22	COMPRAS	CONTRATO	PL	ACTUALIZADO	1	COL
23	COMPRAS	CRITERIOS EVALUACIÓN DESEMPEÑO	IN	ACTUALIZADO	12	COL
24	COMPRAS	CRITERIOS EVALUACIÓN PRELIMINAR	IN	ACTUALIZADO	7	COL
25	COMPRAS	DILIGENCIAR ORDEN COMPRA	IN	ACTUALIZADO	5	COL
26	COMPRAS	EVALUACION DE PROVEEDORES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
27	COMPRAS	GESTIONAR CONTRATACIÓN	DF	ACTUALIZADO	1	COL
28	COMPRAS	GESTIONAR CONTRATACIÓN	PC	ACTUALIZADO	10	COL
29	COMPRAS	GESTIONAR LAS COMPRAS	DF	ACTUALIZADO	1	COL
30	COMPRAS	GESTIONAR LAS COMPRAS	SP	ACTUALIZADO	24	COL
31	COMPRAS	POLITICAS CONTRATACION	DR	ACTUALIZADO	2	COL
32	COMPRAS	REFERENCIAS PROVEDORES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
33	FACTURACION	CARTERA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
34	FACTURACION	CONTROL FACTURACIÓN	PL	ACTUALIZADO	1	COL
35	FACTURACION	FACTURACION PANAMA	SP	NUEVO	8	PAN

#	SUBPROCESO	NOMBRE	TIPO	NUEVO ACTUALIZADO	PAGINAS	SEDE
36	FACTURACION	FACTURACIÓN PANAMA	DF	NUEVO	1	PAN
37	FACTURACION	FACTURA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
38	FACTURACION	DETALLE FACTURACION PANAMA	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
39	FACTURACION	FACTURACIÓN	SP	ACTUALIZADO	14	COL
40	FACTURACION	FACTURACIÓN	DF	ACTUALIZADO	1	COL
41	FACTURACION	FACTURACIÓN SOFTLAND	IN	ACTUALIZADO	31	COL
42	FACTURACION	FLUJO MENSUAL	PL	ACTUALIZADO	1	COL
43	FACTURACION	INFORME FACTURACION	PL	ACTUALIZADO	1	COL
44	FACTURACION	NOVEDADES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
45	FACTURACION	ORDEN FACTURA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
46	FACTURACION	PREFACTURA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
47	FACTURACION	PRESUPUESTO VENTAS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
48	FACTURACION	REPORTE FACTURACION	PL	ACTUALIZADO	1	COL
49	FACTURACION	SARLAFT	IN	NUEVO	1	COL
50	FACTURACION	TARIFAS PANAMA	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
51	FACTURACION	TARIFAS	PL	ACTUALIZADO	2	PAN
52	FINANCIERA	CONTABILIDAD	SP	NUEVO	7	PAN
53	FINANCIERA	CONCILIACION CONTABILIDAD	IN	NUEVO	3	PAN
54	FINANCIERA	INFORME COSTOS	IN	NUEVO	2	PAN
55	FINANCIERA	CONTABILIDAD	DF	NUEVO	1	PAN
56	FINANCIERA	INFORME COSTOS	IN	NUEVO	8	COL
57	NOMINA	COMITE DE PRESTAMOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
58	NOMINA	CONSOLIDADO DE PRÉSTAMOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
59	NOMINA	BASE DATOS OTRO SI	PL	ACTUALIZADO	1	COL
60	NOMINA	CALCULO CESANTIAS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
61	NOMINA	CALCULO PRIMA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
62	NOMINA	CONCILIACIÓN AFC	PL	ACTUALIZADO	1	COL
63	NOMINA	CONCILIACIÓN AHORRO VOLUNTARIO	PL	ACTUALIZADO	1	COL
64	NOMINA	CONCILIACIÓN LIBRANZAS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
65	NOMINA	CONCILIACIÓN MI RESERVA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
66	NOMINA	CONCILIACIÓN NOMINA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
67	NOMINA	CONCILIACIÓN PRESTAMOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
68	NOMINA	CONCILIACIÓN SEGUROS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
69	NOMINA	EJERCICIO EMBARGOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
70	NOMINA	EJERCICIO PARAMETRIZACIÓN SALARIO FLEXIBLE	PL	ACTUALIZADO	1	COL
71	NOMINA	EMPLEADOS MACRO	IN	ACTUALIZADO	19	COL
72	NOMINA	FORMATO CARTA SURA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
73	NOMINA	GESTION NÓMINA	SP	NUEVO	11	COL
74	NOMINA	GESTION NÓMINA	DF	NUEVO	1	COL

#	SUBPROCESO	NOMBRE	TIPO	NUEVO ACTUALIZADO	PAGINAS	SEDE
75	NOMINA	CONCILIACIÓN SEGURIDAD SOCIAL	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
76	NOMINA	NÓMINA PANAMA	SP	NUEVO	11	PAN
77	NOMINA	NÓMINA PANAMA	DF	NUEVO	1	PAN
78	NOMINA	HORAS EXTRAS EMPLEADOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
79	NOMINA	INCAPACIDADES Y LICENCIAS	IN	NUEVO	14	COL
80	NOMINA	SEGURIDAD SOCIAL PANAMA	IN	NUEVO	3	PAN
81	NOMINA	INCIDENCIAS SS MES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
82	NOMINA	INTERFAZ CONTABLE	IN	NUEVO	6	COL
83	NOMINA	LIBRANZAS MES BANCOLOMBIA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
84	NOMINA	LIBRANZAS MES DAVIVIENDA	PL	ACTUALIZADO	1	COL
85	NOMINA	LIQUIDACION SEGURIDAD SOCIAL	IN	NUEVO	7	COL
86	NOMINA	LIQUIDACIONES PERSONALSOFT MES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
87	NOMINA	NOVEDADES DE SEGURIDAD SOCIAL	PL	ACTUALIZADO	1	COL
88	NOMINA	NOVEDADES NOMINA	IN	NUEVO	83	COL
89	NOMINA	PLANILLA ABONOS CUENTAS AFC	PL	ACTUALIZADO	1	COL
90	NOMINA	PLAN INSTITUCIONAL MES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
91	NOMINA	PLANILLA_PENSIONVOLUNTARIA PROTECCION	PL	ACTUALIZADO	1	COL
92	NOMINA	POLITICA DE PRESTAMOS	DR	ACTUALIZADO	6	COL
93	NOMINA	RECARGOS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
94	NOMINA	RECOBRO INCAPACIDADES Y LICENCIAS	PL	ACTUALIZADO	1	COL
95	NOMINA	RETENCIÓN EN LA FUENTE QUINCENA MES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
96	NOMINA	REVISIÓN RECALCULO	PL	ACTUALIZADO	1	COL
97	NOMINA	SOLICITUD DE CESANTIAS PARCIALES	PL	ACTUALIZADO	1	COL
98	NOMINA	WIN SCP	IN	NUEVO	3	COL
99	TESORERIA	TESORERIA PANAMA	SP	NUEVO	9	PAN
100	TESORERIA	CAJA CHICA	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
101	TESORERIA	COMPROBANTE EGRESOS	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
102	TESORERIA	TESORERIA PANAMA	DF	NUEVO	1	PAN
103	TESORERIA	IMPRESIÓN COMISIONES	PL	ACTUALIZADO	2	PAN
104	TESORERIA	IMPRESIÓN EGRESOS	PL	ACTUALIZADO	2	PAN
105	TESORERIA	RELACIÓN PAGOS	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
106	TESORERIA	TESORERIA	SP	ACTUALIZADO	12	COL
107	TESORERIA	TESORERIA	DF	ACTUALIZADO	1	COL
108	TESORERIA	CONTABILIDAD AÑO	PL	ACTUALIZADO	1	PAN
109	TESORERIA	REGISTRO COMISIONES	PL	ACTUALIZADO	1	PAN

Tabla 4 Documentos intervenidos - Fuente propia