

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA OPERACIONES DE LA
FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER BUCARAMANGA.**

**CAROLINA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
CLAUDIA JULIANA RUEDA GÓMEZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA OPERACIONES DE LA
FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER BUCARAMANGA.**

**CAROLINA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
CLAUDIA JULIANA RUEDA GÓMEZ**

**Docente:
DR. OLGA CHACON**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER BUCARAMANGA	12
1.1 HISTORIA.....	12
1.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	13
1.3 TARIFAS PARA COMISIONES Y HONORARIOS.....	14
1.4 NUEVOS RETOS EN MICROREDITO.....	15
1.5 PRODUCTOS OFRECIDOS	16
1.5.1 Microcrédito Empresarial.....	16
1.5.2 Microcrédito Reformar	16
1.5.3 Microcrédito Rural	16
1.5.4 Microcrédito extrarápido	16
1.5.5 Microcrédito Master.....	16
1.5.6 Seguro Apoyo Futuro	16
1.5.7 Oro Crédito	16
1.5.8 Microcrédito Cpu.....	17
1.6 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.....	17
1.7 FUNCIONAMIENTO	18
1.8 RED DE AGENCIAS.....	19
2. GERENCIA DE OPERACIONES Y SU IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.....	21
2.1 GERENCIA DE OPERACIONES.....	21
2.1.1 Objetivos y estrategia	21
2.1.2 Prioridades de la Gerencia de Operaciones:.....	22

2.1.3	Estrategias Iniciales de la Gerencia de Operaciones:.....	23
2.1.4	Alcance.....	24
2.1.5	Estructura de la Gerencia de Operaciones.....	25
2.1.6	Caracterización del proceso	32
2.1.7	Establecimiento de documentación.....	33
2.1.8	Medición e indicadores del proceso.....	33
3.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	35
3.1	PLAN DE ENTRENAMIENTO DE LOS CARGOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.....	39
3.1.1	Gerente de Operaciones	39
3.1.2	Líder de Calidad.....	39
3.1.3	Coordinador Operativo	40
4.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	41
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	43

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. El sector Macroeconómico en Colombia
- Figura 2. Estructura y organización
- Figura 3. Proceso APRA Microcrédito
- Figura 4. Sistema Operativo Red de Agencias
- Figura 5. Estrategias Gerencia de Operaciones
- Figura 6. Operaciones
- Figura 7. Estructura Gerencia de Operaciones
- Figura 8. Ciclo del proceso

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA OPERACIONES DE LA FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER BUCARAMANGA.

AUTORES:
CAROLINA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
CLAUDIA JULIANA RUEDA GÓMEZ

PALABRAS CLAVES:

Operaciones
Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

La Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga (FMMB) es miembro de la red mundial Women's World Banking, una organización sin fines de lucro, que opera desde el año 1987 en la región nororiental de Colombia.

La FMMB tiene el propósito de apoyar a mujeres de bajos ingresos, facilitándoles el acceso al crédito, la información y los mercados, implementando programas de crédito, de capacitación y asesoría.

Teniendo en cuenta el crecimiento acelerado en los últimos años de la Fundación, en cuanto a cartera y número de agencias, se crea la necesidad de implementar un proceso de operaciones, el cual permita dar lineamientos a las diferentes agencias a nivel nacional, manteniendo la exitosa metodología crediticia actual y estandarizando el control operacional con el fin de seguir incrementando el valor de la institución.

Por lo anterior, se determina la necesidad de establecer una nueva Gerencia de operaciones que busque el cumplimiento de la estrategia corporativa y logre estandarizar las diferentes actividades que se realizan en las agencias a nivel nacional, asegurando el control operacional de las mismas.

La presente monografía aplica solamente al diseño de la estructura de la Gerencia de Operaciones, en donde se realizará un análisis estratégico del área y se propone una puesta en marcha del mismo contemplando la nueva estructura del mapa de procesos del Fundación.

* Monografía de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Directora. Olga Patricia Chacón Arias. Ingeniera Industrial.

ABSTRACT

TITLE: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA OPERACIONES DE LA FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER BUCARAMANGA.

AUTHORS: CAROLINA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
CLAUDIA JULIANA RUEDA GÓMEZ

KEY WORDS:

Operations
Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga

DESCRIPTION OR CONTENT

Women's World Foundation Bucaramanga (FMWB) is a member of the Women's World Banking, a non-for-profit world-wide organization operating in Northeastern Colombia since the year 1987.

FMWB supports low-income women by providing them not only with access to credit, information, and markets, but also to credit, training, and consultation programs.

The Foundation's accelerated growth of the last few years in terms of loan volume and agency numbers resulted in the need to standardize operating benchmarks at every agency around the country, keeping the current successful credit methodology, while improving operating control, so as to create corporate value.

Consequently, the new Operations Management was created, aimed at compliance with corporate strategies, and standardization of every activity developed at all agencies nationwide, to ensure their operating control.

This bibliography focuses on the structural design of the Operations Management, analyzes it strategically, and characterizes a proposal to start it up.

* Monograph of Degree.

** Faculty of Engineerings Physical - Mechanical. School of Industrial and Enterprise Studies. Specialization in High Management. Director. Directora. Olga Patricia Chacón Arias. Ingeniera Industrial.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a la Dra. Teresa Eugenia Prada González, Presidenta Ejecutiva de la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga, por el apoyo y soporte entregado por la institución para la realización exitosa de esta monografía.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la expansión presentada en los últimos años en la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga ha hecho necesario el desarrollo de un modelo de Gerencia de Operaciones como estrategia corporativa para definir el diseño, desarrollo y control de las operaciones de las agencias actuales, este trabajo práctico propone un desarrollo del proceso de Operaciones.

Esta propuesta intenta desarrollar cada etapa del ciclo de un proceso que no está limitado a un área, sino que es un proceso que consta de entradas, actividades y salidas.

Al desarrollar el contenido de esta propuesta, la Gerencia de Operaciones contará con herramientas de medición y estandarización que le permitirán emprender cambios estructurales dentro del proceso de funcionamiento de cada agencia.

La propuesta pretende ser la respuesta a la necesidad coyuntural de la institución de crear la nueva Gerencia de Operaciones.

1. FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER BUCARAMANGA

1.1 HISTORIA

La Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga (FMMB) es miembro de la red mundial Women's World Banking (WWB¹), una organización sin fines de lucro, que opera desde el año 1987 en la región nororiental de Colombia.

La Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga se creó en el mes de Abril de 1987 con el propósito de apoyar a mujeres de bajos ingresos, facilitándoles el acceso al crédito, la información y los mercados, implementando programas de crédito, de capacitación y asesoría. Su sede principal inicialmente estuvo ubicada en la Calle 34 con Carrera 18 en el centro de la ciudad.

A partir de 1993 enfocó su visión hacia el logro del fortalecimiento institucional que le permitiera su conversión a una institución microfinanciera especializada, adoptando una mentalidad con criterio empresarial, plena cobertura de costos de su programa de crédito y el logro de la autosuficiencia operativa y financiera. Gracias a los recursos disponibles provenientes del convenio de cooperación técnica celebrado con el BID, del fondo de pequeños proyectos y posteriormente con fondos y asistencia técnica de la GTZ, se implementó una tecnología crediticia adecuada al grupo meta y los sistemas de cómputo que le permitieron convertirse en una institución viable a largo plazo, que cumple su misión y alcanza su visión y objetivos.

En el año 1995 se inauguró la primera Agencia en el centro de la ciudad en la Calle 34 # 20 -21. Su crecimiento posterior se dio en el mes de noviembre de 1997 con la unión de las dos oficinas de Bucaramanga en una sola sede propia ubicada en la Calle 34 # 21 - 46, adoptando una imagen institucional que le permite identificarse como un intermediario financiero, que brinda a sus clientes servicios especializados, con una infraestructura física adecuada y segura.

Luego, en el año 1998, se logró el montaje de tres oficinas en el área metropolitana de Bucaramanga, así: Agencia de Floridablanca en Mayo, Agencia Girón y Agencia Piedecuesta en el mes de Octubre.

En el año 2001 expandió el servicio de microcrédito hacia el departamento Norte de Santander, en donde en el mes de Marzo se abrió una nueva Agencia

¹ WWB*: es una red internacional de servicios financieros y de información, que a través de sus afiliadas fomenta la participación en la economía de cada país de las mujeres de bajos ingresos, mediante la prestación de servicios de microcrédito, especialmente a quienes no tienen acceso a los servicios financieros de entidades reguladas.

en la ciudad de Cúcuta. En el año 2002, la Fundación continúa su estrategia de expansión, abriendo en el mes de Junio una nueva Agencia en la ciudad de Valledupar del departamento del Cesar; en el mes de Junio de 2003, otra en la ciudad de Barrancabermeja, ubicada en el departamento de Santander, y en el mes de Diciembre de 2004, una nueva Agencia en la ciudad de Santa Marta, departamento del Magdalena.

En el año 2005 se abren tres nuevas agencias ubicadas una en la Ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander y dos en Bucaramanga, en las zonas de Asturias y la Carrera 15. En el año 2006 abre agencias en las ciudades de Barranquilla y Cartagena, contando al terminar el año con una red de 18 agencias.

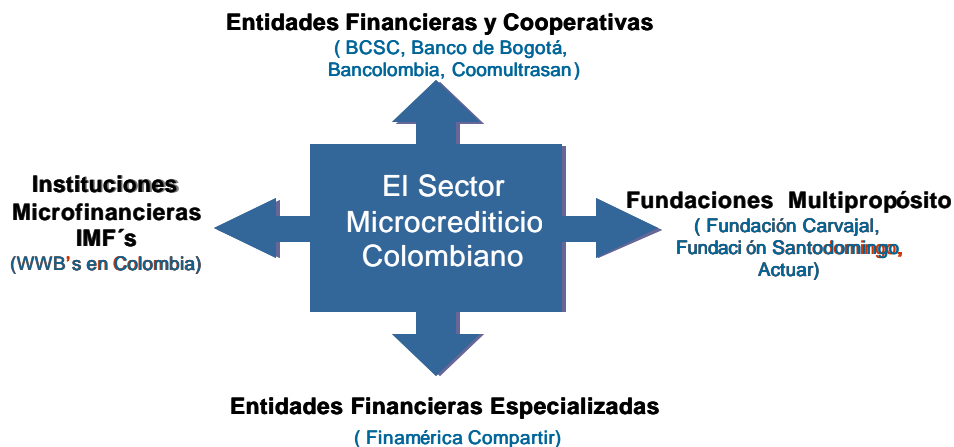
1.2 ENTORNO ECONÓMICO

El 18 de noviembre de 2004, las Naciones Unidas lanzan el año internacional del microcrédito (2005) con el objetivo de aglutinar esfuerzos para ofrecer servicios financieros al alcance de las personas de bajos ingresos, buscando crear conciencia en el público sobre el microcrédito y la micro financiación, así como proveer alianzas innovadoras entre gobiernos, los donantes, las organizaciones no gubernamentales y los clientes de la micro financiación.

La meta general de cada año es dar mayor acceso al crédito, los ahorros, los seguros, los envíos de remesas y otros servicios financieros a los hogares pobres y de bajos ingresos que puedan así tener mejores perspectivas de subsistencia, seguridad y mayor prosperidad en el futuro.

En Colombia, se creó el Comité Colombiano del Año Internacional del Microcrédito para impulsar sistemas financieros incluyentes, (del cual formó parte la FMMB), en un valioso intento por convocar a todos los actores (Ver figura1) que realizan actividades de microfinanciación en nuestro país para que compartieran sus experiencias y apreciaciones sobre cómo ofrecer servicios financieros que incluyan a las poblaciones menos favorecidas.

Figura 1. El sector Macroeconómico en Colombia



1.3 TARIFAS PARA COMISIONES Y HONORARIOS

La FMMB está sujeta al sistema financiero en cuando al límite de tasas de interés. Sin embargo, el Gobierno Colombiano, con el fin de estimular las actividades de microcrédito, aprobó (año 2000) la ley mipyme que otorga facultades para cobro de comisiones y honorarios de créditos hasta un monto de 25 salarios mínimos por encima de la tasa límite impuesta. Con estas comisiones, de alguna manera se cubre el costo real del microcrédito. Es así como, en los últimos tres años, el microcrédito en Colombia casi se ha duplicado, sobre todo por las líneas otorgadas por el Gobierno, el acceso a centrales de riesgos que incentivan mayor transparencia en el mercado, el respaldo del Fondo Nacional de Garantías y la progresiva entrada de la banca comercial que empieza a considerar el negocio microfinanciero muy rentable, a pesar que muchas de ellas todavía no cuentan con la especialización adecuada.

Sin embargo instituciones como la FMMB todavía no presentan un marco legal y regulatorio favorable para las microfinanzas. No existe una forma legal apropiada para incentivar la formalización de este tipo de instituciones en términos de controles, supervisión, y sobre todo, de garantía de rentabilidad en el financiamiento al microcrédito.

Aunque la FMMB se encuentra fuertemente posicionada en el nororiente colombiano, los bancos comerciales están bajando progresivamente a su nicho de mercado. Ante esto, un continuo mejoramiento en eficiencia operativa, y mantenimiento de la excelente calidad de cartera y rentabilidad, son factores que ayudarán a enfrentar una futura competencia.

1.4 NUEVOS RETOS EN MICROREDITO

²El 21 de noviembre 2007, al lanzar oficialmente la Banca de las Oportunidades, el presidente Alvaro Uribe anunció en el parque de El Tunal en Bogotá que al establecerse tres tasas de usura, los intereses para los microcréditos subirían y que esto podría compensarse con la eliminación de la comisión de 7,5 por ciento que se les aplica a esos pequeños préstamos.

Los banqueros, analistas y miembros del gobierno afirmaron que el costo de gestionar, otorgar y conceder un microcrédito es muy superior a la tasa de interés que se le permite cobrar a la banca y que, por lo tanto, no es un negocio atractivo. El resultado es que los microempresarios tienen que acudir al mercado extra-bancario, un eufemismo de usureros y agiotistas, quienes suelen cobrar intereses de hasta el 10 por ciento diario.

Sin embargo, a pesar del aumento de la tasa de usura al 32,09 por ciento, a los banqueros no les cuadran las cuentas para medírsele a este negocio en forma rentable. Por ello, algunos han insistido en la liberación de las tasas de interés y, en caso de que el gobierno no aceptara la propuesta, se inclinaban por mantener la comisión.

El ambiente en el sector bancario ha estado enrarecido no solo porque se considere que la situación en el campo del microcrédito desmejoró con respecto al año pasado, sino también por decisión contradictoria de la Superintendencia Financiera de certificar en menos de una semana tres tasas de interés de usura (para el crédito comercial, para el de consumo y para el microcrédito), para posteriormente reducir la certificación a dos categorías: una para el microcrédito y otra para el crédito de consumo y comercial.

En febrero de 2007, el Viceministro de Desarrollo Empresarial, Sergio Díaz-Granados, dijo que se volverá al espíritu de la Ley Mipyme, que autorizó el cobro de comisiones y honorarios a los microcréditos. Es decir, que habrá una comisión propiamente dicha, cuyo nivel será inferior al de la actual.

Teniendo en cuenta lo anterior, la FMMB debe considerar la posibilidad del desmonte de las comisiones y honorarios, lo cual causaría la disminución de ingresos, enfocándose en nuevas estrategias de mercados y al mismo tiempo disminuyendo los costos fijos de los productos que actualmente ofrece.

² Portafolio, Intereses para el microcrédito llegan al 38 por ciento, 17 de febrero de 2007.

1.5 PRODUCTOS OFRECIDOS

1.5.1 Microcrédito Empresarial

Créditos otorgados a microempresarios destinados al financiamiento de actividades de capital de trabajo o inversiones en activos fijos .

1.5.2 Microcrédito Reformar

Sistema de financiamiento con destinación específica para reparación, remodelación y/o ampliación de vivienda propia de los Microempresarios .

1.5.3 Microcrédito Rural

Financiamiento especializado, dirigido a los sectores agropecuarios y agroindustriales, así como también a actividades comerciales y de servicios, que se desarrollan en zonas rurales.

1.5.4 Microcrédito extrarápido

Aprobación de un cupo de crédito adicional al crédito vigente, hasta por un 50% más del mismo, para todos aquellos clientes que cumplan con las condiciones estipuladas para dicho producto .

1.5.5 Microcrédito Master

Permite a nuestros clientes contar con liquidez inmediata y permanente, mediante el establecimiento de un cupo de crédito rotativo, que puede ser utilizado mediante desembolsos totales o parciales.

1.5.6 Seguro Apoyo Futuro

Es una póliza de vida que le brinda protección integral a su familia en caso que el cliente llegase a faltar.

1.5.7 Oro Crédito

Modalidad de financiamiento de libre inversión, destinado a la financiación de necesidades básicas tales como educación, compra de electrodomésticos, etc., amparado con garantías prendarias tales como joyas de oro.

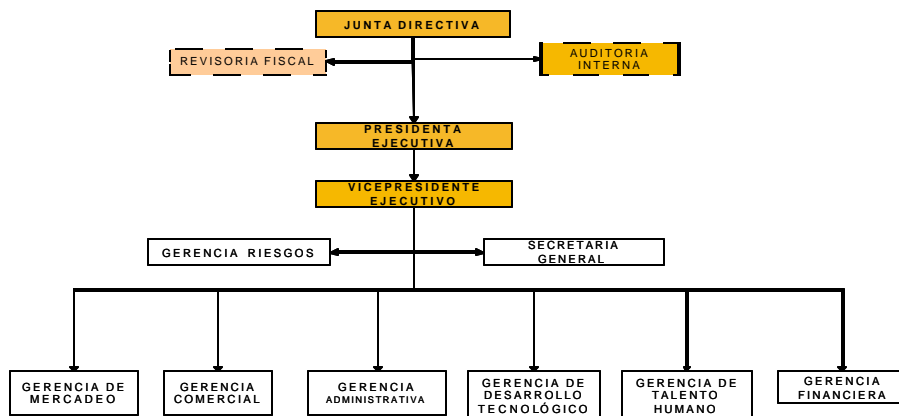
1.5.8 Microcrédito Cpu

Microcrédito CPU, “Computador para Usted”. Con esta nueva solución de microfinanciamiento, los empresarios y empresarias de la microempresa ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana pueden acceder a la última tecnología en equipos de cómputo a precios competitivos.

1.6 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

La Fundación (Ver figura 2) mantiene una organización sólida y un personal comprometido con las metas institucionales. Desde el año 2005 se ha reforzado la separación y especialización de funciones con nuevos cargos y áreas, así como con la implementación del Balance ScordCard, instrumento de planeación estratégica que involucra a todo el personal en la implementación de la estrategia, automatizando las funciones. También ayuda a la evaluación de desempeño y competencias de todo el personal.

Figura 2. Estructura y Organización



La Fundación presenta una Junta Directiva estable y con una amplia trayectoria dentro de la institución, lo cual representa una de las mayores fortalezas de la FMMB. Esta Junta ha sabido liderar una estrategia coherente para seguir fuertemente posicionada en el mercado.

La Gerencia General y Presidenta Ejecutiva está ocupada por una de las fundadoras de la institución, que ha demostrado su alta capacidad gerencial. Esta Gerencia es reforzada por las Gerencias de Crédito y Financiera, ocupadas ambas por personas idóneas al puesto y con experiencia probada dentro de la institución.

En los últimos tres años se han creado las Gerencias de Desarrollo Tecnológico, Administrativa, Secretaria General, Talento Humano y Riesgos

para todos los planes de desarrollo que la FMMB tiene previstos, buscando la permanente capacitación de todo el personal.

Se tiene el área de Auditoría Interna, que es la encargada de efectuar controles de cartera y monitorear (con la Gerencia Comercial) los seguimientos obligatorios de los Directores de Agencia. Esta área reporta directamente a la Junta Directiva, limitando su independencia.

Todos los Directores de Agencia son personas que han ascendido progresivamente desde Analistas Comerciales, por lo tanto, cuentan con experiencia probada en la institución. Como la Gerencia de Riesgos aún se halla en su fase de desarrollo, existe una auditoría preventiva realizada por los Directores de Agencias, tanto para nuevos clientes, y retención de clientes antiguos, como para el seguimiento constante de mora y el cumplimiento de políticas. También existe una buena retroalimentación a todo nivel, como es el caso de las metas propuestas por los Directores a la Gerencia Comercial.

1.7 FUNCIONAMIENTO

En diciembre de 2006, la FMMB administra una cartera de 109.861 clientes y tiene una cobertura de 18 agencias localizadas en la región del nor-orienté Colombiano.

Uno de sus factores de crecimiento es el incremento del tamaño promedio del crédito, aunque se conserve el enfoque en el nicho bajo del microcrédito. Este incremento es consecuencia de una planificación estratégica donde se incluye la entrada de nuevos productos con mayores montos y plazos, flexibilidad de requisitos y mayores autonomías de aprobación.

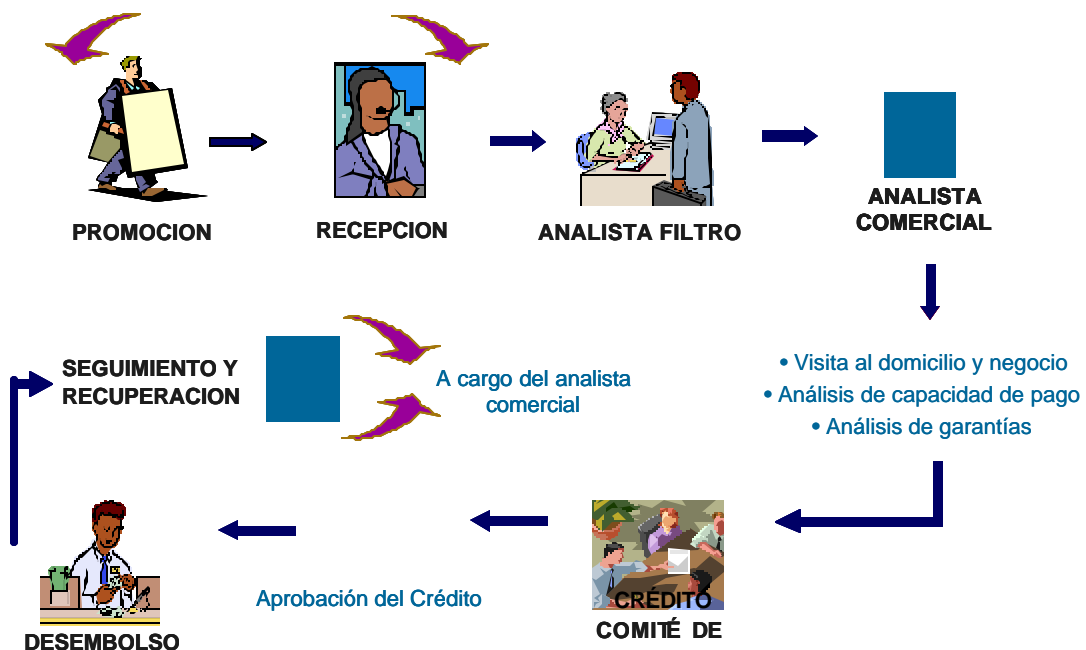
Desde sus inicios, la FMMB ha trabajado intensamente en el cubrimiento de crédito masivo y en la creación de una cultura de pago oportuno en sus clientes. En todas las interacciones con sus microempresarias se expresa una palabra o frase por parte del personal en contacto, frase relacionada con la importancia del cumplimiento estricto de cuotas mensuales. Se les ha advertido siempre con un tono respetuoso y amigable, sobre la importancia de una buena gestión de endeudamiento, así como los beneficios para tener un buen historial crediticio que les permita acceder a nuevos créditos y a los productos adicionales de los clientes preferenciales. No se tolera un día de mora; inmediatamente se presenta una citación, el Analista Comercial procede a establecer contacto con el cliente para recordarle su pago oportuno. Al cliente se le recuerda la importancia de su cumplimiento para mantener una línea permanente y una línea de renovación, y también, el efecto de sus pagos en la posibilidad de que otros microempresarios tengan acceso a las mismas oportunidades crediticias. En este sentido, como se ha mencionado, las bajas tasas de mora observadas han sido resultado, entre otras cosas, del gran esfuerzo realizado por la FMMB de manera disciplinada y persistente en la consolidación de una cultura de pago en su mercado geográfico.

1.8 RED DE AGENCIAS

En enero de 2007, la FMMB cuenta con una red de 18 agencias en donde ofrece una gama de servicios tales como solicitudes de crédito, pagos de cuotas, desembolsos y todos los servicios adicionales que pueda necesitar el cliente para el cumplimiento de una transacción.

Tradicionalmente la Fundación tiene estrategias de promoción a través de pautas en radio o la entrega de volantes a las diferentes zonas de influencia de cada una de las agencias.

Figura 3. Proceso para Microcrédito



Cuando un cliente se encuentra interesado en la solicitud de un crédito (Ver figura 3), se acerca a la agencia más cercana y es atendido por la Analista filtro, la cual le explica las políticas y funcionamiento de los productos de la Fundación y busca la mejor solución a las necesidades del cliente. Se debe tener en cuenta que la FMMB está enfocada en la atención a empresarios de la microempresa especialmente de estratos 1,2 y 3 que por lo tanto deben ser propietarios del negocio y tener como mínimo 6 meses de funcionamiento.

Si el cliente aplica al crédito se realizará una visita a su negocio y su domicilio con el fin de verificar la información entregada al Analista filtro. En esta visita el Analista Comercial realiza un análisis general del cliente en donde determina su capacidad de pago. Posteriormente esta información es presentada a un Comité de Crédito donde se determina la aprobación o desaprobarción de su solicitud.

Cuando el crédito es aprobado, es trasladado a la Auxiliar de operaciones, quién realiza el alistamiento de los documentos de desembolso, con el fin de que el cliente y su codeudor puedan presentarse a firmar los títulos valores que avalan el crédito y realizar el respectivo desembolso.

El cliente tiene la responsabilidad de pagar puntualmente en cualquier agencia su cuota correspondiente al crédito; de lo contrario será contactado por el Analista Comercial para que efectúe el pago.

2. GERENCIA DE OPERACIONES Y SU IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

2.1 GERENCIA DE OPERACIONES

La función detectada de la Gerencia de Operaciones será diseñar, mantener y controlar las operaciones, para lograr una mayor productividad y mayor nivel de satisfacción de los clientes a la vez que una reducción de costos operativos.

2.1.1 Objetivos y estrategia

Dentro de su estrategia corporativa y en la búsqueda de la generación de valor, la FMMB debe desarrollar la Gerencia de Operación con el fin de:

Optimizar³ los recursos de las agencias con el fin de cumplir las metas de productividad y efectividad propuestas por la FMMB.

La estrategia de Operaciones se refiere a la formación de políticas y diseño de agencias para la utilización de recursos de las agencias. La estrategia involucra un proceso a largo plazo que busca fomentar cambios en la operación actual que resulten en la reducción de costos.

El desarrollo de operaciones implica decisiones relacionadas con el tpo de diseño de los procesos, desarrollo de personal, infraestructura necesaria e insumos con el propósito de apoyar el cumplimiento de las metas de la Gerencia Comercial. El diseño incluye la evaluación del proceso en tiempo, el papel que desempeña el inventario de insumos necesarios para la operación y el desarrollo de competencias del personal de plataforma de cada agencia.

La estrategia de operaciones puede considerarse como parte de un proceso de planeación que coordina las metas de la organización a una escala más amplia. Como estas metas cambian con el tiempo, la estrategia debe diseñarse de modo que prevea necesidades futuras. Las capacidades operacionales de las agencias deben verse como el portafolio de servicios que pueden prestarse en las mismas.

³ Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

2.1.2 Prioridades de la Gerencia de Operaciones:

La Prioridad de la Gerencia de Operaciones de la FMMB será el mejoramiento de indicadores de productividad y efectividad (ver figura 4), indicadores cuyo planteamiento se encuentra en desarrollo.

Figura 4. Sistema Operativo Red de Agencias



El incremento de la productividad y efectividad será en primera instancia, responsabilidad de la Gerencia de Operaciones. Si la productividad es mayor, se cuenta con mayores márgenes de utilidad, lo cual genera mayor valor para la institución.

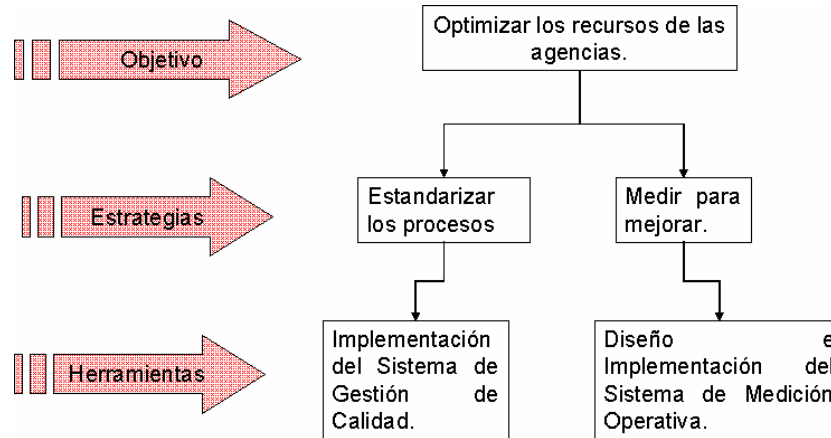
La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se refleja en reducción de costos y mejora de servicios, que en últimas determinan la ventaja competitiva.

La efectividad significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Para ser productivo hay que ser a la vez efectivo y eficiente, en ese orden.

Teniendo en cuenta lo anterior y revisando los indicadores de la FMMB, dentro de las metas del primer año de la Gerencia de Operaciones está el establecimiento de indicadores respecto a la productividad y efectividad de la operación de la agencia, ya que a la fecha tal medición se efectúa de una manera subjetiva y es clara una carencia de herramientas objetivas para una medición adecuada.

2.1.3 Estrategias Iniciales de la Gerencia de Operaciones:

Figura 5. Estrategias Gerencia de Operaciones



Teniendo en cuenta el objetivo de la Gerencia de Operaciones, se plantea estandarizar los procesos y medir para mejorar (Ver figura 5). Estandarizar los procesos es buscar que todas las agencias realicen las actividades uniformemente, y medir para mejorar es construir un sistema de medición a nivel operativo que evalúe objetivamente las operaciones de las agencias.

Para el cumplimiento de estas estrategias se busca implementar el sistema de gestión de calidad basado en norma ISO 9000 versión 2000 y diseñar e implementar un sistema operativo de medición.

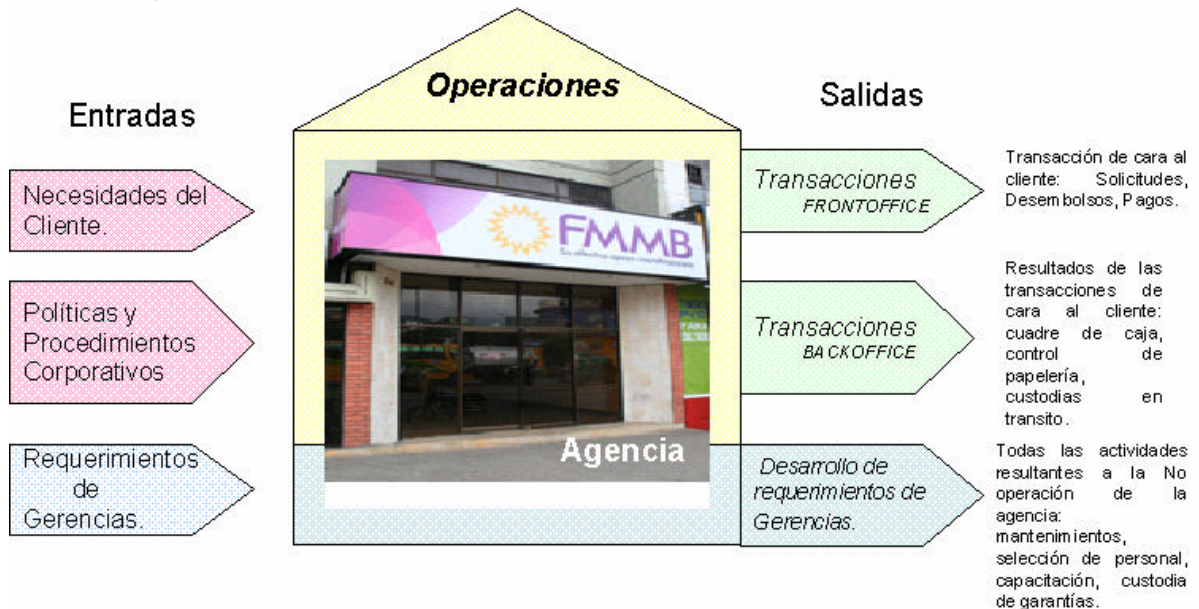
Cabe anotar que aunque desde el 2005 se ha venido desarrollando el sistema de gestión de calidad, tal sistema se ha enfocado exclusivamente en la actualización de la documentación de los procesos, lo cual hace necesario que se inicie una nueva etapa de implementación para que esta herramienta tome impulso a nivel corporativo y cumpla con la estrategia de estandarizar los procesos.

Los beneficios e impactos esperados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Sistema Operativo de Medición son los siguientes:

- Controlar cada uno de los procesos ejecutados en cada agencia.
- Medir la gestión a través de herramientas e indicadores objetivos.
- Capacitar y sensibilizar el personal de plataforma operativa de cada agencia.
- Evaluar cada cargo de agencia a nivel operativo.
- Establecer programas formales de mejora.
- Definir parámetros de desempeño por agencia.

2.1.4 Alcance

Figura 6. Operaciones



El alcance de Gerencia de Operaciones cubre claramente las actividades operativas netamente relacionadas con las agencias (Ver figura 6), las cuales incluyen las transacciones de frontoffice y backoffice, que son las transacciones realizadas por la plataforma operativa de cara al cliente y son las actividades destinadas a gestionar la propia institución las cuales no se necesitan contacto con el cliente.

Las transacciones relacionadas con el negocio deben realizarse bajo estándares de calidad, flexibilidad, velocidad y eficiencia de costos.

El hecho de que la red de agencias sea el eje del negocio donde se aplica cada uno de los procesos de la institución hace indispensable que cada proceso determine sus actividades en la agencias, para evitar interferencias en el logro de los objetivos del proceso de operaciones.

Como no todos los recursos e insumos utilizados por las agencias son administrados directamente por operaciones, como es el caso de la selección del personal, y la entrega de efectivo para el desembolso de créditos, a cargo respectivamente de Talento Humano y Financiera, es indispensable que tales movimientos sean reportados a Operaciones para su control adecuado.

Dado que el proceso de operaciones busca administrar las actividades diarias de operación, es indispensable que actividades como inventarios o mantenimientos, las cuales son programadas por otros procesos, no interfieran con la prestación normal de los servicios de la agencia. Es decir que las

operaciones es parte del conjunto general del negocio, por lo tanto deberá estar al tanto de todos los procesos relacionados en las agencias.

2.1.5 Estructura de la Gerencia de Operaciones

Se establecen dos cargos permanentes en la Gerencia de operaciones (Ver figura 7): el primero es el Gerente de Operaciones, a cargo de optimizar a nivel estratégico las operaciones, y el segundo es el Líder de Calidad, cuya función esencial es estandarizar los procesos.

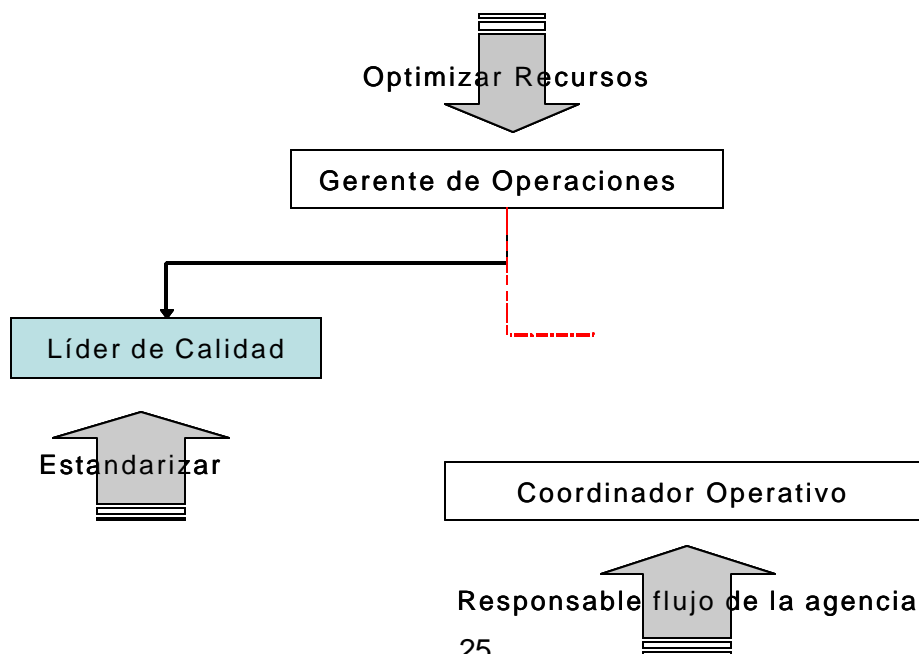
El mayor desafío del Gerente de Operaciones es la administración y control de las operaciones de cada una de las agencias, dependiendo de su tamaño, para lograr una mejora en las operaciones de cada agencia.

El Líder de calidad tendrá retos importantes dentro de sus actividades, como el desarrollo de estrategias para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, que se encuentra desactualizado en su planeación, pues su enfoque hasta el momento ha sido la construcción de documentación.

Se plantea un tercer cargo, sin dependencia directa de la Gerencia de Operaciones, pero supervisado por ella. Este cargo será el Coordinador Operativo, cuyo función principal es el monitoreo detallado de la operación de una agencia.

El Coordinador Operativo responderá por el flujo de operación de la agencias, por lo tanto este cargo deberá construir y conocer al detalle la operación de la agencia para establecer tendencias operativas y así poder administrar adecuadamente sus recursos.

Figura 7. Estructura Gerencia de Operaciones



A continuación se especifica cada uno de los perfiles de los cargos:

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Operaciones
DEPENDENCIA:	Gerencia de Operaciones
CARGO AL QUE REPORTA:	Presidenta Ejecutiva
CARGO (S) QUE LE REPORTAN:	Líder de Calidad

2. OBJETIVO GENERAL

Optimizar los recursos de las agencias con el fin de cumplir con las metas de productividad y efectividad establecidas por la dirección de la FMMB.

3. RESPONSABILIDADES

1. Gestionar la estandarización de las operaciones que soportan la prestación de los servicios, asegurando su cumplimiento.
2. Evaluar objetivamente la operación de las agencias a través de las herramientas apropiadas.
3. Establecer planes de mejora y proyectos de innovación a nivel institucional relacionados con el aumento de la productividad de las agencias, con base en el análisis de actividades críticas.
4. Determinar parámetros sobre la programación y el uso apropiado de los recursos y el personal relacionado con la operación de cada agencia, en búsqueda de la optimización de los mismos.
5. Participar en el diseño y coordinación de los planes de contingencia, seguridad y otros procesos de soporte que afecten la operación de las agencias.
6. Direccionar la implementación y mantenimiento del Sistema de gestión (SGC) en la organización.
7. Planear la gestión del área a cargo, respondiendo al direccionamiento estratégico y propendiendo por lograr el mejoramiento continuo a través de la implementación de iniciativas.
8. Realizar seguimiento oportuno de planes y resultados del área, a través de indicadores y la generación de los reportes necesarios.
9. Mantenerse permanentemente actualizado de los servicios, procesos e información general de la FMMB.
10. Asegurar el cumplimiento de las directrices y procesos establecidos en la organización, cumpliendo con las responsabilidades ante el Sistema de Gestión.
11. Todas aquellas que sean necesarias para garantizar un óptimo desempeño del cargo, inmersas dentro de la gestión inherente al mismo, y las asignadas por su jefe inmediato.

4. PERFIL DE CARGO

EDUCACION	Profesional en ciencias Económicas / Financieras / Áreas Administrativas / Ingeniería con postgrado en carrera afines al área.
------------------	--

EXPERIENCIA	Mínimo cinco años en cargos similares del sector financiero o tres años desempeñando cargos directivos en la FMMB.
FORMACION	Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001. Manejo de Windows

5. COMPETENCIAS

CORPORATIVAS	Integridad en el Servicio, Compromiso y Disposición, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Comunicación Efectiva, Disciplina y Responsabilidad, Visión integrada de Negocio, Orientación al Éxito, Adaptabilidad y Flexibilidad, Tolerancia.
DE ROL	Liderazgo, Análisis y Solución de Problemas, Calidad y Precisión, Innovación y Creatividad, Planificación y Organización.

6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Áreas de apoyo, analizar y coordinar operaciones. Agencias, estudios de necesidades operativas y resolución de problemas operativos.
COMITES	Comité estratégico, Comité de calidad, Comité de gerencias.
EXTERNAS	Clientes Proveedores.

7. AUTORIDAD EN TOMA DE DECISIONES

AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de las acciones inmediatas o alternativas a problemas operativos eventuales. • Coordinación de trabajo a desarrollar en su área y por los empleados a su cargo.
CONSULTA	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes a procedimientos de las diferentes áreas. • Implementación de programas o proyectos en las diferentes agencias. • Autorizaciones para la ejecución o cancelación de contratos. • Movimientos entre las cuentas de la institución (traslados bancarios).

8. MANEJO DE RECURSOS

DINERO / VALORES	Ninguno.
INFORMACION	Información confidencial sobre la estrategia y los procesos de la organización.
EQUIPOS	Equipos de oficina.

9. SALUD OCUPACIONAL

CLASE DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCION
Psicosocial	Contenido de la tarea	Carga laboral con altos niveles de responsabilidad.
Ergonómico	Posturas inadecuadas	Posición sedente en la mayor parte del tiempo, manejo de teclado y Mouse.

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	Líder de Calidad
DEPENDENCIA:	Gerencia de Operaciones
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente de Operaciones
CARGO (S) QUE LE REPORTAN:	Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL

Coordinar la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

3. RESPONSABILIDADES

1. Representar la dirección ante el Sistema de Gestión (SGC).
2. Velar por la estandarización y actualización de la documentación del SGC.
3. Administrar el control y divulgación de los documentos del SGC.
4. Promover una cultura de calidad dentro de la organización, buscando el compromiso y la participación de todos los colaboradores dentro del SGC.
5. Organizar e informar al comité de calidad de los avances y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
6. Apoyar el mejoramiento de los procesos, buscando conformidad con los requisitos a través del módulo de mejora continua.
7. Coordinar con el Auditor Líder la programación de auditorías internas de calidad.
8. Planear la gestión del área a cargo, respondiendo al direccionamiento estratégico y propendiendo por lograr el mejoramiento continuo a través de la implementación de iniciativas.
9. Realizar seguimiento oportuno de planes y resultados del área, a través de indicadores y la generación de los reportes necesarios.
10. Lograr actualización permanente en cuanto a servicios, procesos e información general de la FMMB.
11. Asegurar el cumplimiento de las directrices y procesos establecidos en la organización, cumpliendo con las responsabilidades ante el SGC.
12. Todas aquellas que sean necesarias para garantizar un óptimo desempeño del cargo, inmersas dentro de la gestión inherente al mismo, y las asignadas por su jefe inmediato.

4. PERFIL DE CARGO

EDUCACION	Profesional en ciencias administrativas o económicas.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años de experiencia en el manejo de Sistemas de Gestión de Calidad o dos años en la FMMB.
FORMACION	Norma ISO 9000 (Certificación como Auditor Interno de Calidad) Manejo de Windows.

5.COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	Integridad en el Servicio, Orientación al Éxito, Adaptabilidad y Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Compromiso y Disposición, Comunicación Efectiva, Disciplina y Responsabilidad, Tolerancia, Visión Integral del Negocio.
DE ROL	Calidad y Precisión, Análisis y Solución de Problemas, Dominio Técnico, Pensamiento Estratégico, Dirección de Personas, Planificación y Organización, Iniciativa y Recursividad, Aprendizaje, Liderazgo, Toma de Decisiones.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	Con todo el personal de la institución, implementación y monitoreo de los procesos.
COMITES	Comité de Calidad.
EXTERNAS	Clientes externos, convenios de información, consultoría respecto a los procesos, certificación del Sistema.

7. AUTORIDAD EN TOMA DE DECISIONES	
AUTONOMIA	Metodología de las capacitaciones.
CONSULTA	Planeación del Sistema de Gestión de Calidad.

8. MANEJO DE RECURSOS	
DINERO / VALORES	Ninguno.
INFORMACION	Información confidencial sobre la estrategia y los procesos de la organización.
EQUIPOS	Equipos de oficina.

9. SALUD OCUPACIONAL		
CLASE DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCION
Psicosocial	Contenido de la tarea	Carga laboral con altos niveles de responsabilidad.
Ergonómico	Posturas inadecuadas	Posición sedente en la mayor parte del tiempo, manejo de teclado y Mouse.

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador Operativo
DEPENDENCIA:	Gerencia de Operaciones
CARGO AL QUE REPORTA:	Director de agencia
CARGO (S) QUE LE REPORTAN:	Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL

Coordinar las operaciones de la agencia con el fin de optimizar el uso de los recursos físicos y del personal de plataforma.

3. RESPONSABILIDADES

1. Ejecutar diariamente la apertura y cierre de la agencia siguiendo las normas de seguridad establecidas por la FMMB.
2. Asegurar los recursos necesarios para el inicio oportuno de las operaciones de la agencia.
3. Coordinar la rotación del personal de plataforma con el fin de que responda adecuadamente al flujo de operaciones de la agencia.
4. Planear los insumos necesarios para las transacciones de las agencias y velar por su uso adecuado.
5. Planear el mantenimiento físico de los elementos relacionados con la operación de la agencia.
6. Administrar claves y autorizaciones en el sistema referentes a la operación.
7. Administrar las cintas de backup, claves de bóveda y llaves de la agencia.
8. Velar por el cumplimiento de los procedimientos que tengan relación con las transacciones de las agencias.
9. Evaluar y proponer mejoras en las operaciones de la agencia a través del análisis estadístico y operacional de las variables que afecten de manera crítica la operación.
10. Velar por la custodia, la veracidad, el manejo y flujo adecuado de los diferentes documentos (cheques posfechados, remesas, pagarés, títulos) y bienes de la agencia.
11. Coordinar el cierre general de operaciones de la agencia, verificando que las transacciones correspondan a los registros y valores.
12. Mantenerse permanentemente actualizado de los servicios, procesos e información general de la FMMB.
13. Asegurar el cumplimiento de las directrices y procesos establecidos en la organización, cumpliendo con las responsabilidades ante el Sistema de Gestión.
14. Todas aquellas que sean necesarias para garantizar un óptimo desempeño del cargo, inmersas dentro de la gestión inherente al mismo, y las asignadas por su jefe inmediato.

4. PERFIL DE CARGO

EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial o carreras afines.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos similares, o un año de experiencia en la FMMB.

FORMACION	Conocimientos Básicos de Contabilidad.
	Manejo de Windows.

5. COMPETENCIAS

CORPORATIVAS	Integridad en el Servicio, Orientación al Éxito, Adaptabilidad y Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, Compromiso y Disposición, Comunicación Efectiva, Disciplina y Responsabilidad, Tolerancia, Visión Integral del Negocio.
DE ROL	Calidad y Precisión, Análisis y Solución de Problemas, Dominio Técnico, Planificación y Organización, Iniciativa y Recursividad, Liderazgo, Toma de Decisiones.

6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Con personal de las áreas de apoyo, implementación y monitoreo de los procesos.
COMITES	Ninguno
EXTERNAS	Ninguno

7. AUTORIDAD EN TOMA DE DECISIONES

AUTONOMIA	Asignación de recursos físicos y personal, dentro de las labores diarias para garantizar atención oportuna y normalización de la operación de la agencia.
CONSULTA	Cambios y eventualidades dentro de la operación.

8. MANEJO DE RECURSOS

DINERO / VALORES	Ninguno.
INFORMACION	Información confidencial sobre la estrategia y los procesos de la organización.
EQUIPOS	Equipos de oficina.

9. SALUD OCUPACIONAL

CLASE DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCION
Psicosocial	Contenido de la tarea	Carga laboral con altos niveles de responsabilidad.
Ergonómico	Posturas inadecuadas	Posición sedente la mayor parte del tiempo, manejo de teclado y Mouse.

2.1.6 Caracterización del proceso

Objetivo	Alcance	Dueño del proceso
<p>Optimizar los recursos de las agencias con el fin de cumplir las metas de productividad y efectividad propuestas por la FMMB.</p>	<p>Comienza en el diseño y programación de actividades operativas y culmina con la implementación de acciones correctivas de casos identificados.</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>
Entradas / Proveedores	Actividades	Salidas/ Clientes
<p>1. Políticas y procedimientos establecidos de operación.</p> <p>2. Recursos de las agencias: Talento humano, Infraestructura, procedimientos e insumos.</p>	<pre> graph LR A[1. Programar los insumos necesarios para una operación óptima.] --> B[2. Capacitar al personal y estandarizar los procedimientos dentro de las agencias.] B --> C[3. Determinar recursos necesarios para el inicio de operaciones.] C --> D[4. Revisar y ajustar los recursos de operación según situación.] D --> E[5. Realizar las actividades de operaciones diarias en cada agencia.] E --> F[6. Documentar indicadores diarios de operación.] F --> G[7. Evaluar la operación periódicamente con el fin de establecer mejoras de la misma.] G --> H[8. Establecer planes de mejoras correctivas y preventivas de la operación.] H --> A </pre>	<p>1. Programación de Recursos. 2. Apertura y cierres diarios de operación. 3. Estadísticas de operación. 4. Plan de mejora de acciones correctivas y preventivas.</p>
Áreas relacionadas	Indicadores	Documentación
<p>1. Comercial 2. Talento Humano 3. Desarrollo tecnológico</p>	<p>1. % de cumplimiento de procedimientos de operación. 2. % de cumplimiento de programación de operación. 3. % de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.</p>	<p>1. Manual de Operaciones 2. Procedimiento de apertura y cierre de operaciones.</p>

2.1.7 Establecimiento de documentación

Es indispensable que antes de iniciar actividades del Cargo Coordinador Operativo se establezca una documentación sobre la Gerencia, que guiará las actividades diarias de operación de una agencia.

A continuación se especifica la documentación necesaria para el establecimiento de las operaciones:

- Manual de Operaciones: Este documento describe las actividades diarias y las tareas críticas a desarrollar especialmente por el Coordinador Operativo, con el fin que este cargo tenga definidos sus parámetros de operación.
- Formatos de control: Se determinan tres formatos de control de la operación:
 - Inventario de Agencia: Este formato ayudará a construir un historial e inventario de todos los recursos asignados a la agencia: Talento Humano, puestos de trabajo, equipos de cómputo, etc.
 - Operación diaria: el objetivo de este formato es el construir la estadística de operación diaria en donde se registra el inicio y cierre de operación y las novedades que se presenten en el día.
 - Informe mensual: Este informe será la recopilación de información que determina el comportamiento mensual de operación de la agencia y los avances de las acciones de mejoras establecidas por la misma.

2.1.8 Medición e indicadores del proceso

El Coordinador Operativo estará a cargo de construir la estadística de operación, según los formatos anteriormente mencionados con el fin de definir tendencias de operación en cada agencia y establecer acciones correctivas y preventivas.

Cuando se construya la estadística se determinarán los siguientes indicadores:

- % de cumplimiento de procedimientos de operación.
- % de cumplimiento de programación de insumos.
- % de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.

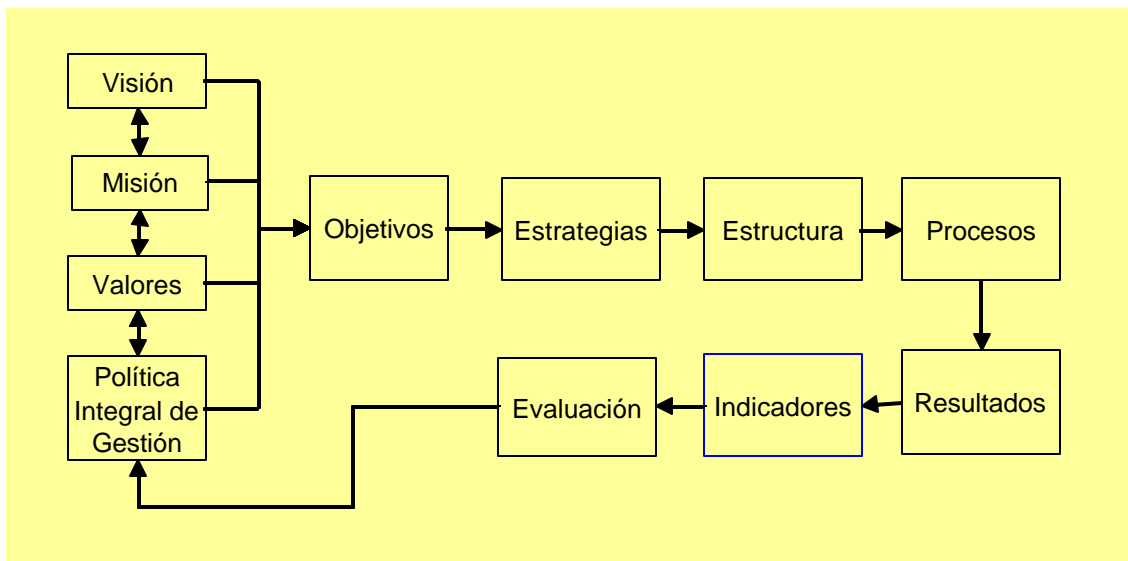
Hoja de vida de indicadores

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INFORMACION PARA CALCULO DEL INDICE	FRECUENCIA	RESPONSABLE POR GENERAR EL INDICADOR	VALOR ACEPTABLE
Operaciones	Cumplimiento de procedimientos de operación.	$[\text{Total No operaciones realizadas diariamente} / \text{Total de operaciones programadas}] \times 100$	Programación de Actividades	Mensual	Coordinador operativo	Mínimo 80%
	Cumplimiento de programación de insumos.	$(\text{Total de insumos utilizados} / \text{Total de insumos programados}) \times 100$	Informe del mes	Mensual	Coordinador operativo	Mínimo 90%
	Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	$[\text{Total No Conformidades Cerradas Oportunamente} / \text{Total de No Conformidades a cerrar}] \times 100$	Resumen de acciones correctivas y preventivas	Mensual	Líder de Calidad	Mínimo 90%

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de establecer un plan de implementación efectivo se realiza inicialmente un análisis de la situación actual de cada uno de las etapas que conforman el ciclo del proceso (ver figura 8.)

Figura 8. Ciclo del Proceso



El ciclo del proceso conforma cada uno de las etapas que debe tener el proceso de operaciones. A partir del análisis sobre la situación actual se podrán establecer las prioridades de cada etapa con el fin de desarrollar un plan de trabajo para el logro de objetivos y el establecimiento adecuado del proceso.

Con base en el ciclo del proceso se han establecido las etapas de proceso de operaciones que se detallan en el capítulo 2 de este documento. A partir de la definición del proceso, el plan de implementación ayuda a desarrollar cómo se debe establecer apropiadamente la Gerencia de Operaciones con el fin de minimizar sobrecostos en el diseño y desarrollo del proceso.

El análisis presentado permite obtener una visión de las carencias actuales en cada una de las etapas del proceso, visión que es fundamental para el desarrollo apropiado de la Gerencia de Operaciones.

Análisis del ciclo de operaciones

Etapa	Descripción	Observaciones/ Acciones
Visión	En el 2011 seremos en Colombia una Institución Especializada en Microfinanzas, Generadora de Valor, reconocida por el desarrollo de las soluciones financieras más efectivas para la microempresa.	La Visión se encuentra actualizada a la fecha, aunque su divulgación a nivel corporativo es deficiente. Se debe realizar una sensibilización a nivel institucional sobre la planeación estratégica de la institución.
Misión	Somos una Institución Microfinanciera que provee productos y servicios financieros innovadores, desarrollados acorde a los requerimientos de la microempresa, orientados preferencialmente a mujeres de bajos ingresos.	La Misión se encuentra actualizada a la fecha, aunque su divulgación a nivel corporativo es deficiente. Se debe realizar una sensibilización a nivel institucional sobre la planeación estratégica de la institución
Valores	Compromiso, trabajo en equipo, planeación, orientación al cliente, adaptabilidad al cambio y orientación a los resultados.	Los valores se encuentran actualizados a la fecha, aunque su divulgación a nivel corporativo es deficiente. Se debe realizar una sensibilización a nivel institucional sobre la planeación estratégica de la institución
Política Integral de gestión.	En la FMMB ofrecemos servicios de crédito con calidad que contribuyen al desarrollo de nuestros clientes preferiblemente mujeres de bajos ingresos, buscando así el crecimiento del sector microempresarial. Para esto contamos con tecnología crediticia acorde a las características del cliente, talento humano altamente calificado, infraestructura y comunicaciones efectivas que buscan permanentemente la mejora organizacional.	La última planeación del Sistema de Gestión de Calidad fue realizada en el año 2005, por lo tanto su política y objetivos de calidad se encuentran desactualizados con respecto a la planeación estratégica actual. Se debe actualizar la planeación del Sistema de Gestión de Calidad y posteriormente realizar una socialización de la misma.
Objetivos	Optimizar los recursos de las agencias con el fin de cumplir las metas de productividad y efectividad propuestas por la FMMB.	Aunque el objetivo de la Gerencia de Operaciones se encuentre claramente definido, éste debe ser divulgado a los diferentes niveles de la institución, profundizando esta información a los cargos directamente relacionados con la operación.
Estrategias	Estandarizar Procesos y Medir para Mejorar	Aunque las estrategias de la Gerencia de Operaciones se encuentren claramente definidas, estas deben ser divulgadas a los diferentes niveles de la institución, profundizando esta información a los cargos

		directamente relacionados con la operación.
Responsabilidad, Autoridad, Competencias	Descripción detallada de perfiles de cargo correspondientes a la Gerencia de Operaciones.	Con base en la descripción de perfiles de cargo, se realizará el proceso de selección de cada uno de los cargos de la Gerencia de Operaciones. Estos perfiles deberán ser revisados por lo menos una vez cada año con el fin de actualizar las actividades de los mismos.
Estructura	Entrenamiento de personal asignado al proceso.	Se debe desarrollar un plan de capacitación para cargo, especificando las horas, temas y responsables.
Proceso	Caracterización del proceso	Aunque la caracterización del proceso de la Gerencia de Operaciones se encuentre claramente definido, éste debe ser divulgado a los diferentes niveles de la institución, profundizando esta información a los cargos directamente relacionados con la operación.
Resultado	Determinación de parámetros de operación.	Los parámetros de operación deberán ser definidos a partir de la construcción de indicadores y estadísticas.
Indicadores	% de cumplimiento de procedimientos de operación. % de cumplimiento de programación de operación. % de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.	Para el establecimiento de indicadores, se debe desarrollar una hoja en donde se determina la función, la periodicidad y método de formulación con el fin de estandarizar cada indicador.
Evaluación	A través de auditoría internas de calidad con el fin de establecer acciones correctivas y preventivas.	Semestralmente se debe realizar una auditoría con el fin de establecer los avances de las acciones correctivas y preventivas y al mismo tiempo establecer mejoras dentro de la operación.

Plan de implementación

El plan de implementación de la Gerencia de Operaciones tendrá una duración de 12 meses, con el fin de lograr el cumplimiento de las estrategias propuestas.

Etapa	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Mes													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Estructura	1. Selección de Gerente de operaciones y Líder de calidad.	Gerente Talento Humano	1 mes	■													
Estructura	2. Entrenamiento de Gerente de operaciones (anexo 2)	Gerente Talento Humano	100 horas		■												
Estructura	3. Entrenamiento de Líder de Calidad (anexo 2)	Gerente de Operaciones	130 horas			■											
Visión, Misión, Valores, Política integral de gestión	4. Actualización de la Planeación del SGC.	Gerente de Operaciones y Líder de Calidad	2 semanas				■										
	5. Sensibilización de planeación estratégica y del SGC.	Líder de Calidad	2 meses					■	■								
Objetivos, estrategias, Caracterización del proceso	6. Divulgación y capacitación sobre la Gerencia de Operaciones (Objetivos, estrategias, caracterización del proceso) a los cargos actuales.	Gerente de Operaciones	2 meses					■	■								
Proceso	7. Documentación básica de proceso de operaciones .	Gerente de operaciones	1 mes			■											
Estructura	8. Selección del nuevo personal. (Coordinadores Operativos)	Gerente de Operaciones	1 mes				■										
Estructura	9. Establecimiento de plan de mejora por cargo.	Gerente de Operaciones	1 semana				■										
Estructura	10. Entrenamiento de Coordinador Operativo (anexo 2 plan de entrenamiento por cargo)	Gerente de Operaciones	40 horas					■									
Proceso	11. Inicio de actividades de los Coordinadores Operativos.	Gerente de Operaciones							■	■	■	■	■	■	■	■	■
Objetivos, estrategias, Caracterización	12. Definición de estrategias de comunicación para estandarización de procedimiento en las agencias.	Líder de Calidad	2 semanas						■								
Evaluación	13. Construcción de estadísticas de operación en cada agencia.	Coordinadores Operativos								■	■	■	■	■	■	■	■
Indicadores	14. Definición de indicadores y tendencia de operación por tipo de agencia.	Gerente de Operaciones	2 meses							■							
Resultado	15. Definición de recurso por cada tipo de agencia.	Gerente de Operaciones	1 mes								■						
Resultado, indicadores	16. Definición de tendencias y parámetros por agencias.	Gerente de Operaciones	2 meses									■	■				
Resultado, indicadores	17. Definición de plan de mejora por agencias con base en los parámetros establecidos.	Coordinadores Operativos	2 semanas													■	■
Evaluación	18. Avances mensuales sobre el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas propuestas.	Coordinadores Operativos	Mensual													■	■
Evaluación	19. Planeación de auditoría de calidad	Líder de Calidad	Semestral														■

El plan de implementación debe tener actividades simultáneas en cuando a la responsabilidad del Líder de Calidad en la estandarización de los procedimientos con base en la actualización e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Así mismo los Coordinadores operativos, con la supervisión de Gerente de Operaciones, buscan medir la operación de cada agencia con el fin de establecer planes de mejora para el cumplimiento de parámetros fijados.

Al finalizar el periodo de implementación, el Gerente de Operaciones tendrá diseñados modelos de operación por tipo de agencia (grande, mediana o pequeña) para iniciar un proceso de reestructuración de las agencias, para que ellas sean más eficientes en la prestación de los servicios ofrecidos.

3.1 PLAN DE ENTRENAMIENTO DE LOS CARGOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

3.1.1 Gerente de Operaciones

El Gerente de Operaciones trabajará conjuntamente con cada Gerencia con el fin de conocer las actividades de los otros procesos y establecer un sistema de comunicación con cada gerencia.

Cronograma de Capacitación			
Tema	Cargo	Contenido Capacitación	Horas
Comercial	Gerente Comercial	Directrices de operaciones en la agencia	16 horas
Talento Humano	Gerente de Talento Humano	Políticas y procedimiento de selección, plan de incentivos para el área operativa, acciones disciplinarias.	8 horas
Contabilidad	Líder de Contabilidad	Caja General, planillas diarias e informes.	8 horas
Desarrollo Tecnológico	Gerente de Desarrollo Tecnológico	Conocimiento general del Sistema de información	40 horas
Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Imagen corporativa, directrices servicio al cliente, plan de marketing.	8 horas
Administración	Gerente Administrativa	Directrices a nivel administrativo sobre las agencias.	8 horas
Seguridad Integral	Director de Seguridad	Directrices sobre el manejo de seguridad dentro de las agencias.	8 horas
TOTAL			100 horas

3.1.2 Líder de Calidad

El Líder de calidad debe tener experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión de calidad, con capacitación como auditor líder y experiencia en auditorías de calidad como mínimo 20 horas.

Cronograma de Capacitación			
Tema	Cargo	Contenido Capacitación	Horas
Documentación actual	Gerencia de Operaciones	Estudio y entendimiento de toda la documentación del SGC.	40 horas
Control y divulgación de documentación	Gerencia de Operaciones	Sistema de control y divulgación de documentación	8 horas
Planeación estratégica y del SGC	Gerencia de Operaciones	Planeación estratégica y Sistema de Gestión de calidad (procedimientos del proceso de calidad)	8 horas
TODOS LOS PROCESOS	Dueño de proceso	Contenido de cada proceso y definición de plan de implementación.	80 horas
TOTAL			130 horas

3.1.3 Coordinador Operativo

Dentro de los recursos posibles se debe buscar concentrar a todos los Coordinadores Operativos en la oficina administrativa durante una semana, con el fin de que reciban simultáneamente todas las capacitaciones programadas.

Cronograma de Capacitación					
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
8:00 a 10:00	Operaciones	Talento Humano	Desarrollo tecnológico	Auditoras	Operaciones
10:00 a 12:00			Comercial	Seguridad Integral	
2:00 a 4:00	Directores + Coordinadores	Contabilidad	Seguridad Informática	Seguridad Integral	Evaluación
4:00 a 6:00	Mercadeo		Administración		
Tema	Cargo	Contenido Capacitación			Horas
Operaciones	Gerente de Operaciones	Herramientas de trabajo, programación de agencia, construcción de casos de operación, Desarrollo de Informes.			16 horas
Directores + Coordinadores	Gerente de Operaciones	Definición de Responsabilidades de Operación.			2 horas
Comercial	Director Regional	Guiones de Servicio			2 horas
Talento Humano	Líder de Desarrollo	Desarrollo de Competencias			4 horas
Contabilidad	Líder de Contabilidad	Caja General, planillas diarias e informes.			4 horas
Desarrollo Tecnológico	Gerente de Desarrollo Tecnológico	Directrices del Sistema de Información			2 horas
Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Imagen corporativa, servicio al cliente.			2 horas
Seguridad Bancaria	Responsable Talento Humano	Manejo de firmas y huellas, cédulas y títulos valores.			2 horas
Administración	Gerente Administrativa	Directrices a nivel administrativo en las agencias.			2 horas
Seguridad Integral	Director de Seguridad	Manual de seguridad, informes, capacitación de manejo de efectivo , apertura y cierre de agencias, manejo de bóvedas,sistema de alarma.			8 horas
TOTAL					40 horas

4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- 4.1. La selección del personal debe ajustarse a la descripción de los cargos detallados en el capítulo 2 de este documento.
- 4.2. Para la selección de Coordinadores Operativos, se recomienda ascender al personal de plataforma operativa, dado que su conocimiento de la operación en cada agencia agilizará el proceso de entrenamiento para el nuevo cargo.
- 4.3. Aunque la FMMB es pionera en el desarrollo de su tecnología de crédito, se hace necesario el aporte de universidades locales en las áreas de operaciones, para lograr una mejor definición de los parámetros de operación.
- 4.4. Es indispensable que antes del inicio de operaciones del Cargo Coordinador Operativo, se desarrolle la documentación de la Gerencia de Operaciones para determinar lineamientos de actividades para los nuevos cargos.
- 4.5. Antes del planteamiento de la Gerencia de Operaciones, las actividades de operación han estado distribuidas entre las diferentes gerencias, especialmente en la Gerencia Comercial, razón por la cual es indispensable integrar las gerencias actuales al proceso de implementación de la Gerencia de Operaciones con el fin de delimitar las funciones de cada gerencia.
- 4.6. Las agencias carecen de estadísticas de operación, lo cual no permite que actividades relacionadas con este proceso sean evaluadas objetivamente. Por lo anterior se hace necesario medir la operación antes de realizar cualquier reestructuración dentro del proceso actual.
- 4.7. Puesto que actualmente se carece de procedimientos estandarizados entre las agencias, se hace necesario que todas las agencias cumplan con los procedimientos establecidos, para buscar un modelo uniforme de agencia por tamaño.
- 4.8. El diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de medición operativo buscan ser herramientas para el logro de estrategias y objetivos de la Gerencia de Operaciones.
- 4.9. Estandarizando los procedimientos de cada agencia e iniciando la medición de las operaciones diarias de cada una, será posible determinar tendencias en la operación que ayuden a establecer acciones preventivas para lograr un flujo de operación más predecible.
- 4.10. La Gerencia de Operaciones habrá de solicitar el apoyo del área de sistemas, para automatizar la medición operativa, ya que realizando este proceso manualmente se genera operatividad en los cargos y desacierto en la información.
- 4.11. Dado que el desarrollo de estrategias de estandarización de procesos y medición de operación implica un cambio de cultura organizacional a todo nivel, la Alta Gerencia tendrá el papel importante de sincronizar todos los procesos para lograr no solamente los objetivos establecidos

sino la aceptación de tales cambios y así obtener un modelo de operación.

- 4.12. Para la Fundación Mundial de la Mujer, el diseño del proceso de operaciones es un trabajo enriquecedor, ya que tendrá un documento de inicio en el establecimiento de esta nueva área.
- 4.13. La Gerencia de Operaciones al establecer como objetivo fundamental la optimización de los recursos de las agencias, amplía su visión a una disciplina (operaciones) que a la fecha no ha sido implementada dentro de la institución y tiene una gran importancia dentro de las actividades básicas del negocio.

5. BIBLIOGRAFÍA

1. ICONTEC, " Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicaciones". Icontec 2004.
2. Kume, Hitoshi, "Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad" Colombia, Grupo Editorial Norma, 1997
3. Schroeder, Roger, "Administración de Operaciones".Mexico: McGraw-Hill, 1993.
4. Nahmias, Steven, "Análisis de la producción y las operaciones", México, CECSA, 1999.
5. Nigel, Slack, "Administración de Operaciones", México, CECSA, 1999.
6. Adam, Everette, "Administración de la producción y las operación: conceptos, modelos y funcionamiento". México: Prentice-Hall, 1991.
7. Chase, Richard, "Manual de Operaciones de Manufactura y servicios", Bogotá, McGraw-Hill, 2001.
8. Domínguez Machuca, José Antonio, "Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios".Madrid; McGraw-Hill 1995.
9. Chase, Richard, "Administración y producción de operaciones: manufactura y servicios", Bogotá, McGraw-Hill, 2001.
10. Gaither, Norman, "Administración de producción y operaciones", México Thomson Editores, 2000.