

# MEJORAMIENTO PROCESOS PRIORIZADOS COHABITANDO SAS

Plan de mejoramiento de procesos misionales priorizados de la empresa Cohabitando  
SAS

Isabela Smith Sequeda Guarín

Código. 2180245

Director

Ing. Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD

Tutora

Olga Lucila Dulcey Reyes

Especialista en Diseño de Soluciones Financieras

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

### **Agradecimientos**

Primero que nada, a Dios por guiarme por el camino que me permitiera obtener el mayor aprendizaje con las herramientas suficientes para superar los obstáculos que se me presentaron durante esta etapa y durante mi vida.

A mi madre, Yasmin, por todo el esfuerzo puesto en mi formación como persona, por el apoyo, amor y acompañamiento brindado en cada uno de mis pasos.

A mis amigos y compañeros, por el apoyo y cada uno de los momentos vividos durante esta etapa de formación profesional, en especial a Maylin Rodríguez por su apoyo incondicional.

A la Ing. Viviana Torres por ser la luz en mi camino durante la ejecución de este proyecto estando siempre dispuesta a darme una mano cuando lo necesité.

A mi director, Ing. Juan Felipe Reyes, por su calidad como profesor y como persona, por su paciencia y su guía en la elaboración de este proyecto.

A la Universidad Industrial de Santander por permitirme ser parte de tan prestigiosa institución y por todas las enseñanzas brindadas durante mi etapa de formación.

Finalmente, un agradecimiento especial a la empresa Cohabitando SAS por abrirme las puertas, por el apoyo brindado durante cada una de las etapas de este proyecto, por confiar en mi trabajo y en mi potencial colocándome en escenarios que siempre me sacaron de mi zona de confort.

**Isabela Smith Sequeda Guarín**

## Resumen

**Título:** Plan de mejoramiento de procesos misionales priorizados de la empresa Cohabitando SAS.<sup>1</sup>

**Autora:** Isabela Smith Sequeda Guarín.<sup>2</sup>

**Palabras Claves:** Propiedad horizontal, servicio, gestión, indicadores, procesos, mejora.

**Descripción:** Este proyecto inicia con el diagnóstico donde se utilizaron herramientas como la matriz PCI, POAM, DOFA, GUT y otras herramientas de análisis de información cualitativa y cuantitativa, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora y así mismo, identificar los procesos y subprocesos misionales y realizar la priorización para la realización del plan a ejecutar.

El plan de mejoramiento estaba conformado por 3 propuesta: la primera se trataba del análisis y reformulación de los procesos misionales priorizados con el objetivo de establecer mejores prácticas en la ejecución de las actividades y funciones que los componen; seguida de la propuesta 2, la cual consistía en la estandarización de esos procesos reformulados mediante caracterizaciones, procedimientos, guías, instructivos y formatos; finalizando con la propuesta 3, la cual consistió en el diseño de un sistema de indicadores de medición que permitiera el seguimiento y control de los procesos. Cada una de estas propuestas fueron ejecutadas y socializadas con el área directiva de la organización. Por último, se midió la ejecución de las propuestas por medio de unos indicadores, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>1</sup> Trabajo de Grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD.

### Abstract

**Title:** Improvement plan for prioritized mission processes of the company Cohabitando SAS.<sup>3</sup>

**Author:** Isabela Smith Sequeda Guarín.<sup>4</sup>

**Keywords:** Horizontal property, service, management, indicators, processes, improvement.

**Description:** This project begins with the diagnosis where tools such as the PCI matrix, POAM, SWOT, GUT and other qualitative and quantitative information analysis tools were used, with the objective of identifying opportunities for improvement and likewise, identifying missionary processes and sub-processes and carry out the prioritization for the realization of the plan to be executed.

The improvement plan was made up of 3 proposals: the first dealt with the analysis and reformulation of the prioritized mission processes with the objective of establishing best practices in the execution of the activities and functions that compose them; followed by proposal 2, which consisted of the standardization of these reformulated processes through characterizations, procedures, guides, instructions, and formats; ending with proposal 3, which consisted in the design of a system of measurement indicators that would allow monitoring and control of the processes. Each of these proposals were executed and socialized with the management area of the organization. Finally, the execution of the proposals was measured by means of some indicators, ending with conclusions and recommendations.

---

<sup>3</sup>Degree Work

<sup>4</sup> Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD.

## Contenido

	5
Introducción	12
Cumplimiento de objetivo	13
1. Generalidades del Proyecto	14
1.1. Descripción de la empresa	14
1.1.1. Misión	14
1.1.2. Visión	14
1.1.3. Estructura Organizativa	14
1.1.4. Mapa de Procesos	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo general	16
1.2.2. Objetivos específicos	16
1.3. Planteamiento del problema	16
2. Marco de Referencia	18
2.1. Marco de Antecedentes	18
2.2. Marco teórico	20
2.2.1. Gestión por procesos	20
2.2.2. Mejoramiento de los procesos	22
2.2.3. Mapa de procesos	23
2.2.4. Caracterización de un proceso	24
2.2.5. Procedimiento	24
2.2.6. Diagrama de flujo	25
2.2.7. Indicadores de Gestión	26
2.2.8. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	26
2.2.9. Perfil de Capacidad Interna (PCI)	27
2.2.10. Matriz DOFA	28
2.2.11. Matriz GUT	28
3. Metodología del proyecto	29
3.1. Prediagnóstico	30
3.2. Diagnóstico de los procesos	30
3.3. Formulación del plan de mejoramiento	30

3.4.	Diseño de indicadores	31
3.5.	Implementación de propuestas de mejoramiento	31
3.6.	Presentación de resultados	31
4.	Diagnóstico	32
4.1.	Inmersión inicial	33
4.2.	Recolección de Información	33
4.3.	Organización de la información	35
4.4.	Análisis de la información	40
4.4.1.	Análisis cualitativo	40
4.4.2.	Análisis Cuantitativo	42
4.4.3.	Identificación y priorización de procesos y subprocesos misionales	44
4.4.4.	Resultado evaluación de condiciones iniciales	48
4.4.5.	Conclusiones del diagnóstico	49
5.	Plan de Mejoramiento de los Procesos	50
5.1.	Propuesta 1: Análisis y reformulación de los procesos actuales priorizados.	51
5.2.	Propuesta 2: Diseño de la documentación de los procesos misionales priorizados.	52
5.3.	Propuesta 3: Creación del sistema de indicadores de gestión de los procesos misionales priorizados.	53
6.	Implementación de mejoras y resultados obtenidos	55
6.1.	Implementación propuesta 1	55
6.1.1.	Análisis del Proceso de Gestión Contable y Financiera.	55
6.1.2.	Análisis del Proceso de Gestión Operativa.	67
6.1.3.	Análisis del Proceso de Gestión Administrativa	75
6.1.4.	Caracterización	84
6.1.5.	Capacitación Contextualización de Procesos	86
6.2.	Implementación de la propuesta 2	87
6.2.1.	Estandarización del proceso de Gestión Contable y Financiera	88
6.2.2.	Estandarización del proceso de Gestión Operativa.	90
6.2.3.	Estandarización del proceso de Gestión Administrativa	92
6.2.4.	Medio de consulta de documentos.	95
6.3.	Implementación de la propuesta 3	96
6.3.1.	Indicadores proceso gestión contable y financiera.	99

6.3.2.	Indicadores proceso gestión operativa	101
6.3.3.	Indicadores proceso gestión administrativa	102
6.3.4.	Medición e informes de indicadores	103
7.	Evaluación del Mejoramiento Implementado	106
7.1.	Diseño de Indicadores.	106
7.2.	Resultado de los indicadores del proyecto.	108
7.3.	Resultado comparativo con la evaluación de condiciones iniciales	110
8.	Conclusiones	112
9.	Recomendaciones	114
	Referencias	115

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	13
Tabla 2. Símbolos estándares para los diagramas de flujo .....	25
Tabla 3. Puntaje de variables de la Matriz GUT .....	29
Tabla 4. Metodología del diagnóstico inicial.....	32
Tabla 5. Matriz PCI.....	35
Tabla 6. Matriz POAM .....	38
Tabla 7. Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades .....	40
Tabla 8. Matriz DOFA – Oportunidades y Amenazas.....	41
Tabla 9. Indicadores situación actual de los procesos misionales .....	43
Tabla 10. Matriz GUT de los procesos misionales .....	46
Tabla 11. Descripción general de las propuestas formuladas en el plan de mejoramiento .....	50
Tabla 12. Plan de implementación de la propuesta 1.....	51
Tabla 13. Plan de implementación de la propuesta 2.....	52
Tabla 14. Plan de implementación de la propuesta 3.....	54
Tabla 15. Sistema de indicadores del proyecto.....	106

### Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de Cohabitando SAS .....	15
Figura 2. Mapa de procesos Cohabitando SAS .....	15
Figura 3. Cadena proveedor - cliente .....	21
Figura 4. Fases de mejoramiento de los procesos .....	22
Figura 5. Etapas de la metodología del proyecto .....	29
Figura 6. Mapa de procesos actualizado .....	45
Figura 7. Resultados de la evaluación de condiciones iniciales .....	48
Figura 8. Diagrama de flujo actual del subproceso de Cartera PH.....	56
Figura 9. Diagrama de flujo propuesto para el subproceso de Cartera PH.....	58
Figura 10. Diagrama de flujo actual del subproceso de Contabilidad PH .....	59
Figura 11. Diagrama de flujo propuesto para el subproceso de Contabilidad PH .....	61
Figura 12. Diagrama de flujo actual del subproceso de Presupuesto PH .....	63
Figura 13. Diagrama de flujo propuesto para subproceso de Presupuesto PH .....	64
Figura 14. Diagrama de flujo actual del subproceso de Tesorería PH.....	65
Figura 15. Diagrama de flujo propuesto para subproceso de Tesorería PH .....	66
Figura 16. Diagrama de flujo actual del subproceso de Mantenimiento .....	68
Figura 17. Diagrama de flujo propuesto para subproceso de Mantenimiento .....	69
Figura 18. Diagrama de flujo actual del subproceso de Servicio al usuario y gestión de la cnv ..	71
Figura 19. Diagrama de flujo propuesto subproceso de Servicio al usuario y gestión de la cnv..	72
Figura 20. Diagrama de flujo actual del subproceso de Gestión de áreas comunes .....	73
Figura 21. Diagrama de flujo propuesto para el subproceso de Gestión de áreas comunes .....	74
Figura 22. Diagrama de flujo actual del subproceso estructuración y empalme de la copr .....	76
Figura 23. Diagrama de flujo propuesto subproceso estructuración y empalme de la copr .....	77
Figura 24. Diagrama de flujo actual del subproceso planeación estratégica .....	78
Figura 25. Diagrama de flujo actual del subproceso gestión de compras.....	80
Figura 26. Diagrama de flujo propuesto para el subproceso gestión de compras.....	82
Figura 27. Diagrama de flujo actual del subproceso gestión documental .....	83
Figura 28. Diagrama de flujo propuesto para el subproceso gestión documental .....	84
Figura 29. Formato caracterización de Cohabitando SAS.....	85
Figura 30. Interfaz de la página interna diseñada .....	96
Figura 31. Hoja de vida del indicador.....	97
Figura 32. Matriz de indicador -versión 1 .....	98
Figura 33. F.SE.03. Seguimiento indicadores de propiedad horizontal.....	99
Figura 34. Matriz de indicadores del proceso misional gestión contable y financiera .....	100
Figura 35. Matriz de indicadores del proceso misional gestión operativa.....	101
Figura 36. Matriz de indicadores del proceso misional gestión administrativa.....	102
Figura 37. Cartera respecto al ingreso mensual desde enero a julio del 2023 .....	104
Figura 38. Comparación de la evaluación de condiciones iniciales antes y después del proy ...	111

### **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Matriz PCI y cuestionario.

Apéndice B. Lista de condiciones iniciales – inicio del proyecto.

Apéndice C. Matriz POAM y preparación previa.

Apéndice D. Instrumento de Análisis cuantitativo.

Apéndice E. Registro de las actividades de los procesos misionales.

Apéndice F. Cronograma del proyecto.

Apéndice G. Caracterizaciones de los procesos priorizados.

Apéndice H. Actas de socialización de las propuestas.

Apéndice I. Propuesta 1. Contextualización de procesos.

Apéndice J. Guía de elaboración de documentos de Cohabitando SAS.

Apéndice K. Documentos estandarizados del subproceso de cartera de la copropiedad.

Apéndice L. Documentos estandarizados del subproceso de contabilidad de la copropiedad.

Apéndice M. Documentos estandarizados del subproceso de presupuesto de la copropiedad.

Apéndice N. Documentos estandarizados del subproceso de tesorería de la copropiedad.

Apéndice O. Documentos estandarizados del subproceso de mantenimiento.

Apéndice P. Documentos estandarizados del subproceso de servicio al usuario y gestión de convivencia.

Apéndice Q. Documentos estandarizados del subproceso de gestión de áreas comunes.

Apéndice R. Documentos estandarización del subproceso de estructuración y empalme de la copropiedad.

Apéndice S. Documentos estandarización del subproceso de planeación estratégica de la copropiedad.

Apéndice T. Documentos estandarización del subproceso de gestión de compras.

Apéndice U. Documentos estandarización del subproceso de gestión documental.

Apéndice V. Hoja de vida de los indicadores de los procesos misionales priorizados.

Apéndice W. Lista de condiciones iniciales – final del proyecto.

## **Introducción**

Durante el proceso de crecimiento y maduración, las empresas empiezan a presentar inconvenientes en la ejecución de sus actividades productivas, ya sea porque tienen un aumento en su demanda y no cuentan con la capacidad necesaria para suplirla generando pérdidas, o, por el contrario, aguardan una gran temporada, adquiriendo materias primas y mano de obra para suplir una demanda que nunca llega. Asimismo, presentan problemas de calidad, ambientes de trabajo contraproducentes y demás. Todo lo descrito con anterioridad, se debe a falta de planeación, pronósticos, seguimiento y control de los procesos, debido a que los directivos tienen un pensamiento enfocado en los resultados, más no, en el mejoramiento de cada uno de los procesos que se debe llevar a cabo para obtener el producto o servicio final.

En relación con lo descrito, el objetivo general de este proyecto es formular un plan de mejoramiento de los procesos misionales priorizados en la empresa Cohabitando SAS, que, pese a fundarse en 2017, ha crecido sustancialmente por la gran experiencia en el sector de administración de propiedad horizontal e inmobiliario de sus dirigentes, buscando estrategias para mejorar el servicio prestado, así como nuevas líneas de negocio; también acreditable a la motivación y pertenencia de sus empleados.

Este proyecto inicia con la elaboración de un diagnóstico para la identificación de oportunidades de mejora en procesos misionales priorizados, seguido de una planeación y posterior implementación de propuestas, entre las que se encuentra realizar un análisis y una reformulación de los procesos, con el objetivo de generar una estandarización del servicio prestado, finalizando con el diseño de herramientas para el seguimiento y control de estos para mejorar la calidad y desempeño, logrando establecer un punto de partida en la gestión basada en procesos y mejora continua.

**Cumplimiento de objetivo****Tabla 1***Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Identificar oportunidades de mejora en los procesos misionales priorizados de la empresa Cohabitando SAS a partir de la realización de un diagnóstico de la situación actual de los mismos.	Capítulo 4
Formular un plan de mejoramiento a los procesos involucrados basándose en los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 5
Implementar las propuestas de mejoramiento de los procesos avaladas por la gerencia de Cohabitando SAS dentro del alcance temporal del proyecto.	Capítulo 6
Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita la medición de la eficacia en las propuestas de mejora implementadas en los procesos referidos.	Capítulo 7
Desarrollar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras implementadas.	Capítulo 6 Sección 6.1.5

## **1. Generalidades del Proyecto**

### **1.1.Descripción de la empresa**

Cohabitando Compañía Administradora de Bienes Inmobiliarios SAS es una empresa legalmente constituida con Nit. 901.053.417-3 cuyo representante legal es Olga Lucila Dulcey Reyes, gerente general de la empresa. La oficina se encuentra ubicada en la carrera 31 # 35 – 12 Oficina 602 del Edificio Concasa de la ciudad de Bucaramanga, Santander.

#### ***1.1.1. Misión***

Cohabitando SAS es una empresa del sector inmobiliario que satisface necesidades de administración e inversión inmobiliaria, construyendo comunidad y bienestar para sus colaboradores y clientes, aportando conocimiento, compromiso, honestidad, responsabilidad, ideas y calidad de vida.

#### ***1.1.2. Visión***

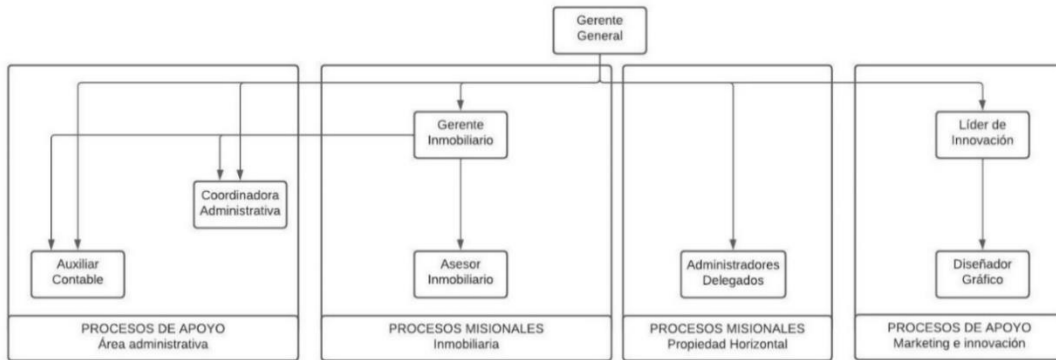
Cohabitando SAS se visualiza para el 2025 como una empresa feliz y certificada, aprovechando oportunidades del mercado apasionante del sector inmobiliario, como administradora e inversora eficiente de bienes raíces propios y ajenos a nivel nacional e internacional.

#### ***1.1.3. Estructura Organizativa***

Cohabitando SAS se encuentra ejecutando un plan de mejoramiento del proceso de apoyo de talento humano, por lo cual, la estructura organizativa presentada en la figura 1, es un organigrama inicial, presentado en el momento de la ejecución del diagnóstico inicial del actual proyecto.

**Figura 1**

*Organigrama de Cohabitando SAS*



**1.1.4. Mapa de Procesos**

En la figura 2, se puede visualizar el mapa de procesos actual de Cohabitando SAS.

**Figura 2**

*Mapa de Procesos cohabitando SAS*



## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Formular un plan de mejoramiento para los procesos misionales priorizados de la empresa Cohabitando SAS.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos misionales priorizados de la empresa Cohabitando SAS a partir de la realización de un diagnóstico de la situación actual de los mismos.
- Formular un plan de mejoramiento a los procesos involucrados basándose en los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las propuestas de mejoramiento de los procesos avaladas por la gerencia de Cohabitando SAS dentro del alcance temporal del proyecto.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita la medición de la eficacia en las propuestas de mejora implementadas en los procesos referidos.
- Desarrollar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras implementadas.

## **1.3.Planteamiento del problema**

Cohabitando SAS, es una empresa del sector inmobiliario que satisface necesidades de administración inmobiliaria desde el año 2017, con una oficina ubicada en el edificio Concasa. Actualmente tiene dos líneas de negocio: gestión de propiedad horizontal y gestión inmobiliaria.

La primera, es la línea más fuerte de la organización, con reconocimiento de diferentes constructoras por la gran experiencia de la gerencia en esta actividad económica. La principal

problemática que presenta esta línea, parte del hecho de no tener definidos, ni documentados, los procesos a los cuales se deben enfrentar los administradores delegados, lo que conlleva a que la experiencia del servicio sea diferente y que dependa, en mayor medida, del administrador encargado de la gestión de dicha copropiedad. Al no contar con procesos estandarizados, la calidad del servicio prestado puede llegarse a ver afectada y de la misma manera, el posicionamiento e imagen de la empresa cuando se presenta deficiencia en su labor.

Igualmente, debido a la falta de indicadores que permitan medir el desempeño de los administradores delegados, en repetidas ocasiones se ha presentado que en asambleas y consejos de administración se cuestione el nivel de servicio y buena gestión de la empresa, impidiendo que reconozca o refute dichos señalamientos, puesto que no cuenta con herramientas para hacerlo. En ocasiones intentaron establecer un sistema de indicadores, pero no lograron desarrollar porque no los integraron a los procesos ni definieron un responsable para su cálculo y seguimiento.

La segunda línea de negocio destaca por la asesoría, en la que se informa a los propietarios sobre los procesos, ya sea ventas o arrendamientos, para ayudarles a tomar una decisión que beneficie a las partes interesadas. El principal problema de esta línea es que la captación de inmuebles es lenta, ya que la atracción de nuevos propietarios no se estructura. Al no contar con un inventario amplio de inmuebles para ofrecer, la empresa no crece como se espera, puesto que los arrendatarios o compradores toman su decisión basados en el inmueble, independientemente de la inmobiliaria que lo ofrezca.

Por otra parte, el conocimiento está centralizado en una sola persona, el gerente inmobiliario, la información está fragmentada y no se comparte de manera eficiente, a pesar de que se tiene un ERP especializado para inmobiliarias llamado SIMI con un alto costo fijo

mensual, no se aprovecha de la mejor manera porque no existe un proceso robusto que integre el sistema en la operatividad de la empresa.

Además, al igual que la otra línea de negocio, los procesos se basan en conocimiento tácito, no cuentan con estandarización ni documentación que favorezca la gestión del conocimiento. Así mismo, la falta de indicadores de desempeño y control de los procesos impiden a la empresa identificar oportunidades de mejora y crecer de acuerdo con los objetivos establecidos por la gerencia.

Con base en el compromiso de la gerencia de Cohabitando SAS con mejorar y buscar el crecimiento de la organización, se ve la necesidad de aplicar conocimientos y técnicas de la ingeniería industrial para la estandarización y documentación de los procesos misionales que permitan fortalecerlos, y para las dificultades presentes.

## **2. Marco de Referencia**

### **2.1. Marco de Antecedentes**

En la búsqueda de un adecuado desarrollo del proyecto es necesario establecer una referencia base en el tema de mejoramiento de los procesos de una organización, para ello se realizó una búsqueda de proyectos desarrollados en organizaciones prestadoras de servicios, que tuviesen condiciones similares a las de Cohabitando SAS, con el fin de evaluar las herramientas utilizadas para su desarrollo y su efectividad en los resultados.

Laura Natalia Buitrago Turca (2022) en su trabajo de grado denominado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación de Personal Administrativo de la Universidad Industrial de Santander ARPAUIS” buscó implementar acciones de mejora para el problema que consideraba principal, el cual era el área de direccionamiento, debido a que no tenían una filosofía organizacional sólida, además no habían

identificado ni documentado los procesos que la componían generando falta de control en los mismos.

Entre las acciones de mejora realizadas se desarrolló el mapa de procesos con la respectiva caracterización, manual de funciones y establecimiento de la filosofía organizativa, entre otros. Debido a la similitud de las condiciones iniciales de ARPAUIS con Cohabitando SAS, se considera relevante para el proyecto la metodología y las herramientas utilizadas para el desarrollo del diagnóstico cualitativo de la organización.

Daniela Arce Ochoa y María Alejandra Acevedo (2021) en su trabajo de grado denominado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES” encontraron que la fundación llevaba a cabo sus actividades de manera empírica y se enfocaban en algunos procesos más que en otros con el fin de mantener convenios y dejando de lado las necesidades de mejora que requerían. Entre las acciones de mejora se encuentra actualización de indicadores y organigrama, la creación de documentación de nuevos procesos identificados, así como sus respectivos procedimientos. Estos últimos son factores relevantes de este proyecto, al igual que las herramientas que utilizaron para el desarrollo del diagnóstico inicial, las cuales servirán de guía para el desarrollo del presente.

Jeimy Daniela Vargas Velásquez y Nicolás Andrés Moreno Vargas (2021) en su trabajo de grado denominado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la comunidad” identificaron que la fundación manejaba unos indicadores confusos que impedían su análisis adecuado, por ende, su control y seguimiento en los procesos. Las acciones de mejoras implementadas consistieron en el diseño del mapa estratégico, indicadores de gestión faltantes y rediseño de los existentes, creación de nuevos procesos y actualización del organigrama. Los elementos relevantes de este

proyecto son las herramientas utilizadas para el diagnóstico inicial, en especial el cuantitativo, y la implementación de las acciones de mejora servirán de guía para el desarrollo del presente proyecto.

La razón de la decisión de tomar como referencia estos tres proyectos consiste en que fueron ejecutados en empresas prestadoras de servicio sin ánimo de lucro que compartían como principal problema deficiencias en la gestión de calidad. Las deficiencias consistían en que no tenían mapa de procesos o en su defecto, no reflejaba el funcionamiento de la organización, además sus actividades se desarrollaban empíricamente sin basarse en documentación por su ausencia o desactualización. Por otro lado, estas organizaciones no realizaban un adecuado seguimiento y control puesto que no tenían indicadores o en su defecto, eran confusos. Las características descritas se asemejan a la situación actual de Cohabitando SAS, sin embargo, estas empresas tienen un mayor número de empleados directos y mayor tiempo en el mercado. Partiendo de identificar la misma problemática se concluyó que estos proyectos servirían como referencia para determinar que metodología se debía aplicar para la realización del diagnóstico, así como para las propuestas de mejora.

## **2.2.Marco teórico**

### **2.2.1. *Gestión por procesos***

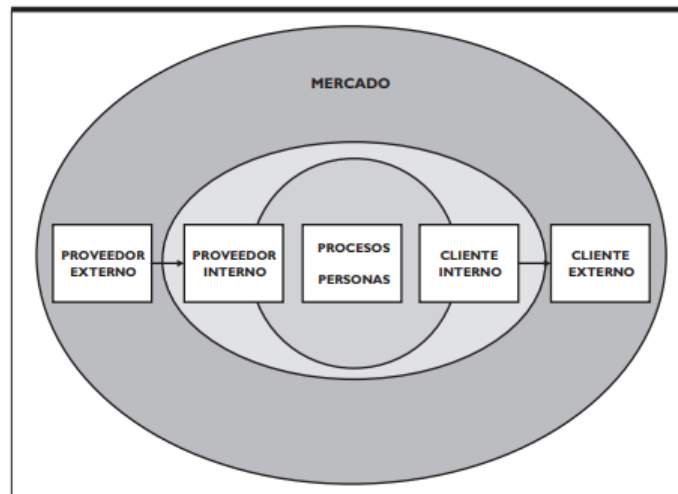
Se entiende por proceso, la secuencia de actividades que agregan valor a un input (entradas) que conlleva a la transformación obteniendo un output (salida) que satisface las necesidades y requerimientos establecidos por el cliente. (Camisón, Cruz & Gonzales,2006). Sin embargo, los procesos no solo hacen alusión a las actividades productivas o de ventas, sino también a las de apoyo y control que tienen lugar en la organización. (Torres, 2014)

La gestión por procesos consiste en la gestión integral de todas las actividades que añaden valor al producto o servicio cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente, enfocándose en el resultado de dichas actividades y no solamente en los resultados finales. (Torres, 2014). Por otro lado, la gestión por procesos consiste en el diseño de procesos eficientes y el control diario durante la ejecución de los mismos. (Ortiz & Serrano, 2013)

En la gestión por procesos existe la cadena de proveedor-cliente, expuesta en la figura 2, que establece un mercado interno manteniendo la orientación a la satisfacción del cliente, donde cada proveedor debe entregar su trabajo a su cliente de manera eficaz en cada uno de los procesos, para que consecuentemente el proceso total se lleve a cabo de forma adecuada. En resumen, este tipo de gestión incluye al cliente final, el cual sería el externo a la organización, y a los clientes internos, los cuales son los mismos empleados, de este modo, también se cuenta con proveedores externos e internos. (Camisón, Cruz & Gonzales, 2006)

### Figura 3

*Cadena de proveedor - cliente*



*Nota. Reproducido de Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas (p. 308), por Camisón, C., Cruz, S. y Gonzales, T, 2006, Pearson Educación.*

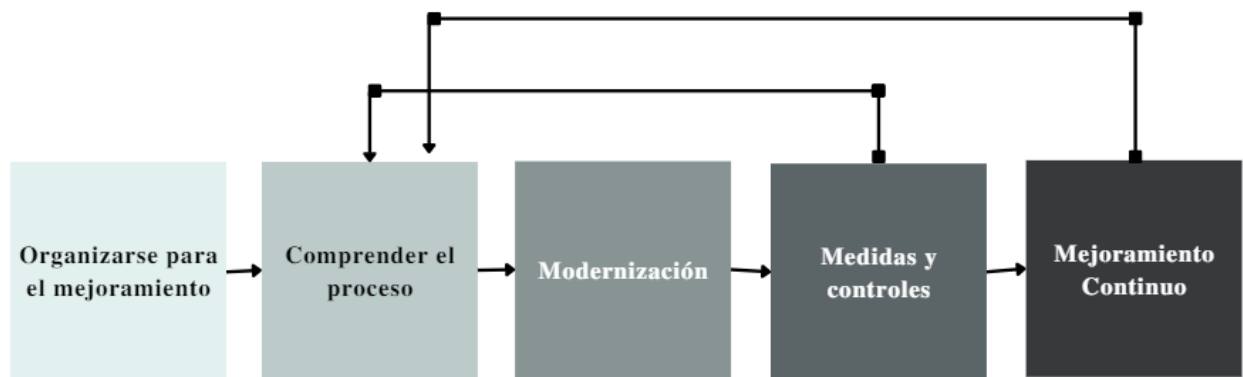
### 2.2.2. *Mejoramiento de los procesos*

El mejoramiento de procesos es una forma adecuada de gestionar una empresa, puesto que sirve para el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar un mayor nivel de madurez, por medio del análisis de los flujos de las actividades, con el objetivo de detectar qué sección puede ser cambiada buscando mayor efectividad, flexibilidad o calidad, para que de manera progresiva se cree o agregue mayor valor a la organización. (Ortiz & Serrano, 2013)

Harrington propone cinco fases para el mejoramiento de los procesos, expuestas en la figura 3, cada una de ellas tiene un objetivo específico y una serie de actividades para su desarrollo.

#### **Figura 4**

*Fases del mejoramiento de los procesos*



*Nota. Reproducida de Mejoramiento de los procesos de la empresa. (p. 26), por Harrington, J, 1993, McGraw-Hill Interamericana, S.A.*

**Fase I. Organización para el mejoramiento.** Busca establecer liderazgo, comprensión y compromiso por parte de los ejecutivos y empleados.

**Fase II. Comprensión del proceso.** Tiene como objetivo comprender las dimensiones de todos los procesos actuales de la empresa.

**Fase III. Modernización.** Identificar oportunidades de mejora e implementar estrategias para aumentar la eficiencia y efectividad de los procesos.

**Fase IV. Mediciones y controles.** El objetivo es implementar un sistema de control para el proceso buscando su mejoramiento progresivo.

**Fase V. Mejoramiento continuo.** Ejecutar un proceso de mejoramiento continuo.  
(Harrington, 1992)

### **2.2.3. Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una representación gráfica encargada de mostrar los procesos que componen la estructura de una organización y las interrelaciones entre ellos. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2002; Castillo & Carreño, 2020)

No hay una manera específica de realizar un mapa de procesos, puesto que todas las empresas lo pueden realizar de una manera distinta, aunque pertenezcan a una misma línea de negocio, sin embargo, coinciden en que deben agruparlos para facilitar la interpretación de los procesos identificados. Los procesos se agrupan, generalmente, en tres tipos de macroprocesos: estratégicos, operativos o misionales, de apoyo y procesos de evaluación. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2002; Castillo & Carreño, 2020)

**2.2.3.1. Procesos estratégicos.** Se denomina a los procesos toma de decisiones acertadas sobre la planeación de estrategias para el crecimiento de la organización, principalmente de largo plazo, a cargo de la parte directiva.

**2.2.3.2. Procesos operativos o misionales.** Son aquellos procesos y subprocesos que están directamente o indirectamente relacionados con la creación de un producto o la prestación de un servicio.

**2.2.3.3. Procesos de apoyo.** Son los procesos que dan soporte a los demás procesos, en otras palabras, representan los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de los demás como infraestructura, talento humano, ambiente de trabajo, entre otros.

**2.2.3.4. Procesos de evaluación.** Son aquellos procesos que se encargan del seguimiento y el análisis de los demás procesos para identificar disfuncionalidades y reprocesos, con el objetivo de establecer planes para el mejoramiento del producto o servicio prestado. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2002; Castillo & Carreño, 2020)

#### **2.2.4. Caracterización de un proceso**

La ficha de caracterización es un documento de soporte que tiene como objetivo detallar los componentes de un proceso y facilitar su comprensión por las partes de interés. La organización establece los componentes de la ficha, sin embargo, estos deben permitir su adecuada interpretación, ejecución y control para generar una mejora continua. Generalmente, las fichas cuentan con un objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades de transformación, salidas, beneficiarios, recursos utilizados e instrumentos de control. La ficha de caracterización se realiza tanto para procesos como para los subprocesos que los componen. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2002)


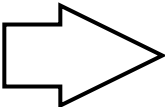
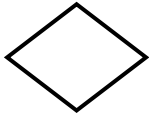





#### **2.2.5. Procedimiento**

El procedimiento es un documento en el cual se describe la secuencia de pasos, de manera detallada, para la realización de una actividad o tarea específica. La diferencia que existe entre un procedimiento y un proceso consiste en que el proceso tiene un objetivo y que se deben establecer controles para que las actividades y todos los recursos necesarios sean los adecuados para dar cumplimiento a este y obtener un resultado, sin embargo, el procedimiento consiste en seguir el instructivo para una tarea establecida. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2002)

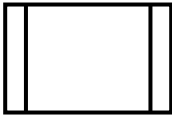
### 2.2.6. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica de una secuencia de actividades simplificadas que conforman un proceso, ya sea en una empresa manufacturera o una prestadora de servicios. Los símbolos más utilizados se encuentran en la tabla 7. (Harrington, 1992)

**Tabla 2**  
*Símbolos estándares para los diagramas de flujo*

Símbolo	Significado
	Operación: Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad.
	Movimiento/Transporte: Indica el movimiento de output en las localizaciones.
	Punto de decisión: Punto dónde se requiere la toma de una decisión.
	Conector: se utiliza para conectar un diagrama con otro.
	Documentación: Indica que en una actividad fue incluida información registrada en papel.
	Dirección de flujo: Denota la dirección y orden de los pasos del proceso.
	Límites: Indica el inicio y fin del diagrama.
	Espera: Se utiliza cuando se debe esperar antes de proceder con la siguiente actividad.

**Continuación Tabla 2***Símbolos estándares para los diagramas de flujo*

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
	Proceso predefinido: Indica la secuencia de pasos establecidos en otro proceso.

*Nota. Adaptada de Mejoramiento de los procesos de la empresa. (p. 26), por Harrington, J, 1993, McGraw-Hill Interamericana, S.A.*

**2.2.7. Indicadores de Gestión**

Un indicador es una expresión matemática que se desempeña como medida gerencial, con el objetivo de evaluar y analizar el desempeño de un área específica en una empresa y corroborar que las actividades ejecutadas estén alineadas con las metas y los objetivos estratégicos propuestos. A partir del análisis de dichos indicadores se puede identificar posibles problemáticas y establecer acciones correctivas que permitan obtener el resultado esperado. (Lezama, 2007)

**2.2.8. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)**

El perfil de oportunidades y amenazas es una herramienta utilizada para el análisis del medio o entorno con el cual interactúa la organización, que incluyen eventos, fuerzas y tendencias. Estas pueden tener un impacto en el negocio, por ello se debe evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección pueda generar una estrategia para reaccionar con anticipación a los diferentes factores, ya sea minimizando el impacto negativo, definidas como amenazas, o aprovecharlo de ser positivo, definido como oportunidades. (Serna,2014)

El procedimiento para realizar una matriz POAM comienza con la obtención y procesamiento de información primaria o secundaria sobre 5 áreas: Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, y geográficos. Posterior a ello, se conforman los grupos

estratégicos que permiten la identificación de oportunidades y amenazas a las que está expuesta la organización por medio de tormenta de ideas. Las personas que integren estos grupos deben tener suficiente acceso a la información y la organización decide hasta que nivel se extenderá la participación. (Serna,2014)

El tercer paso consiste en la recolección de información sobre las amenazas y oportunidades que han sido identificadas para cada factor en el grupo estratégico. Después de dicha identificación, se califican por medio de la escala: alta, media y baja. Luego se evalúa el impacto de cada uno de los factores en la organización, haciendo uso de la misma escala de calificación. Por último, se elabora la matriz POAM y se hace la respectiva interpretación de los hallazgos. (Serna,2014)

### ***2.2.9. Perfil de Capacidad Interna (PCI)***

El perfil de capacidad interna es una herramienta para el análisis interno de la organización por medio de la evaluación de las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas, para determinar qué factores afectan a la organización y centrarse en el área que requiere una intervención, para ello cada fortaleza o debilidad es calificada con relación a su grado: Alta, media y baja, asimismo se evalúa el impacto que tiene dicho factor en la organización utilizando la misma escala. (Serna,2014)

El procedimiento para realizar una matriz PCI comienza con la obtención y procesamiento de información primaria o secundaria sobre 5 capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. Posterior a ello, se conforman los grupos estratégicos que permiten la identificación de fortalezas y debilidades de la organización por medio de tormenta de ideas. Estos grupos pueden conformarse: de acuerdo a la estructura organizacional, ya sea por área o subárea, para luego hacer una consolidación de la información recolectada; por grupos

estratégicos, donde lo conformen empleados aleatorios que provengan de diferentes niveles organizacionales o puede ser por participación total, mediante una encuesta general que incluya todos los empleados, esta última solo se aplica cuando la empresa es pequeña. (Serna,2014)

El tercer paso consiste en la recolección de información sobre las fortalezas y debilidades que han sido identificadas en cada grupo estratégico. Después de dicha identificación, se clasifican según la capacidad a la cual pertenezca y se califican por medio de la escala: alta, media y baja. Luego se evalúa el impacto de cada uno de los factores en la organización, haciendo uso de la misma escala de calificación. Por último, se elabora la matriz PCI y se hace la respectiva interpretación de los hallazgos. (Serna, 2014)

#### ***2.2.10. Matriz DOFA***

La matriz DOFA es una herramienta que permite condensar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, significado de su acrónimo, generando que el estratega o persona encargada de la toma de decisiones pueda tener una visión amplia para establecer estrategias que permitan explotar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, emitir estrategias para mitigar el impacto de las amenazas y disminuir la influencia de las debilidades que tiene la organización para de esta manera aumentar su nivel de madurez. Esta matriz se fundamenta en las dos matrices explicadas en los ítems anteriores, Perfil de capacidad interna y perfil de oportunidades y amenazas. (Serna, 2014)

#### ***2.2.11. Matriz GUT***

Es una herramienta utilizada para determinar la prioridad con la cual se debe intervenir un problema, dificultad o en un área, estableciendo de manera racional el orden de intervención. Esta herramienta se basa en la evaluación de cada aspecto bajo 3 variables: la Gravedad, la Urgencia y la Tendencia. (Mortara, Tabone & Zanfrillo, 2019)

- Gravedad (G): Evaluación de la consecuencia que pueda derivarse del problema.
- Urgencia (U): Evaluación del tiempo disponible para intervenir el problema.
- Tendencia (T): Evaluación del comportamiento que puede tener el problema de no ser intervenido.

Los puntajes de la evaluación para cada una de las variables pueden tomar se presentan en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Puntaje de variables de la Matriz GUT*

Niveles		Gravedad	Urgencia	Tendencia
<b>Muy Alto</b>	5	Extremadamente grave	Extremadamente urgente	Empeorará inmediatamente si no se hace nada
<b>Alto</b>	4	Muy grave	Muy urgente	Empeorará a corto plazo
<b>Medio</b>	3	Grave	Urgente	Empeorará a medio plazo
<b>Bueno</b>	2	Poco grave	Poco urgente	Empeorará a largo plazo
<b>Muy bueno</b>	1	No es grave	No es urgente	No hay tendencia a empeorar

*Nota. Adaptado de Comparación de herramientas de apoyo a la toma de decisiones estratégicas de una organización de salud. (p.3), por Mortara, Tabone y Zanfrillo.*

### 3. Metodología del proyecto

En la figura 3, se pueden visualizar las etapas realizadas para el desarrollo del proyecto.

**Figura 5**

*Etapas de la metodología del proyecto*



### **3.1.Prediagnóstico**

En esta etapa se realizó el primer acercamiento a los procesos de la organización mediante entrevistas informales con la gerente general, el gerente inmobiliario, el coordinador administrativo, el asesor comercial, entre otros, que permitieron tener un contexto global de la organización.

### **3.2.Diagnóstico de los procesos**

En un principio, se realizó una revisión bibliográfica, donde se analizaron algunos proyectos desarrollados en empresas prestadoras de servicios con condiciones iniciales similares a la organización en cuestión. Como resultado de esta revisión, se seleccionaron los instrumentos de medición apropiados, los cuales posteriormente fueron creados, basados en los aspectos singulares de la organización, y aplicados en la ejecución del diagnóstico. Los instrumentos aplicados consistieron en cuestionarios de preguntas, listas de chequeo e indicadores, para analizar información cualitativa y cuantitativa suministrada por la organización, permitiendo identificar oportunidades de mejora. De la misma manera, mediante estas herramientas se identificaron los procesos y subprocesos misionales. Al obtener los resultados del diagnóstico, se utilizó una herramienta denominada Matriz GUT con el objetivo de priorizar a los procesos que debían ser intervenidos antes que otros con el objetivo de llevar a cabo un plan de mejoramiento eficiente.

### **3.3.Formulación del plan de mejoramiento**

Con la información obtenida en la etapa anterior, se formuló un plan de mejoramiento que permitió dar solución a las problemáticas encontradas, por medio del establecimiento de un objetivo y una metodología para llevar a cabo la ejecución de cada una de ellas. Antes de su implementación, estas propuestas fueron avaladas por el director del proyecto, quien se encargó

de la verificación de la formulación, y por la tutora, representante legal de la organización, quien proporcionó la autorización para su ejecución y llevó a cabo el seguimiento.

### **3.4.Diseño de indicadores**

Con el objetivo de hacer seguimiento al desarrollo de las propuestas, se diseñó un sistema de indicadores, que permitió recolectar la información cuantitativa, que finalmente permitió medir el impacto de su implementación en la empresa, para ello, la medición de estos debe realizarse antes y después de la ejecución de las propuestas. Así mismo, estos indicadores deben ser avalados por el director del proyecto y por la tutora.

### **3.5.Implementación de propuestas de mejoramiento**

Partiendo de la ejecución de las dos etapas anteriores, se procedió a implementar simultáneamente las propuestas de mejora y el sistema de indicadores diseñados para el proyecto, los cuales buscaban, mediante información cuantitativa, realizar seguimiento y control de los cambios ejecutados.

### **3.6.Presentación de resultados**

Al finalizar la implementación de las propuestas de mejora, se diseñó e implementó un programa de capacitación sobre las propuestas llevadas a cabo y lo que esto contribuyó a la mejora de los procesos de la organización al área directiva de la organización. El objetivo de este programa era que sus dirigentes se apropiarán de los cambios realizados e implementados a lo largo del proyecto. Se verificó que los objetivos se hayan llevado a cabalidad y se realizó un análisis general para establecer recomendaciones para que la organización desarrolle un pensamiento basado en la mejora continua.

#### 4. Diagnóstico

La metodología que se aplicó para la realización del diagnóstico a la empresa Cohabitando SAS tenía como finalidad conocer el estado actual de los procesos, su funcionamiento, determinar las posibles causas que generaban falencias dentro de la organización, y de la misma manera, identificar oportunidades de mejora que permitieran proponer acciones idóneas para mejorar el funcionamiento de estos. La metodología se dividió en 4 etapas descritas en la tabla 4.

**Tabla 4**  
*Metodología del Diagnóstico Inicial*

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
<b>F.1. Inmersión inicial</b>	1. Identificación de las generalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>Charlas informales</li> </ul>
<b>F.2. Recolección de información</b>	1. Recolección de información cualitativa. 2. Revisión de factores externos 3. Recolección de información cuantitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación detallada</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Lista de chequeo</li> <li>• Encuesta general</li> <li>• Documentos</li> </ul>
<b>F.3. Organización de la información</b>	1. Implementación de instrumentos de análisis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz PMI</li> <li>Matriz POAM</li> </ul>
<b>F.4. Análisis de la información</b>	1. Análisis Cualitativo 2. Análisis Cuantitativo 3. Identificación de los procesos y subprocesos misionales. 4. Definición de conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz DOFA</li> <li>• Indicadores</li> </ul>

#### **4.1. Inmersión inicial**

En primer lugar, se buscaba conocer las generalidades de la organización y del sector al cual pertenece, para ello, se realizaron visitas a las instalaciones donde se tuvieron reuniones informales con los líderes de las líneas de negocio y otros administrativos con una cantidad significativa de responsabilidades buscando obtener diferentes perspectivas. Además, se hizo una revisión de literatura referente a las líneas de negocio, con el objeto de asimilar conceptos propios de la organización.

Por otro lado, se hizo una revisión de trabajos de grado culminados y libros que consistían en mejoramiento de procesos de organizaciones prestadoras de servicio para identificar la metodología utilizada, con la finalidad de extraer las herramientas que según las características específicas de Cohabitando SAS serían idóneas para implementar en la recolección de información y el desarrollo del análisis cualitativo y cuantitativo del diagnóstico.

#### **4.2. Recolección de Información**

Esta fase consistió en tres actividades: recolección de información cualitativa, revisión de factores externos y recolección de información cuantitativa.

La primera se llevó a cabo mediante la programación de citas con los empleados que trabajan directamente en la oficina de Cohabitando SAS con el fin de realizar la entrevista semiestructurada compuesta de preguntas adaptadas de la guía para un diagnóstico estratégico del libro Gerencia estratégica de Humberto Serna (2014), que están incluidas en el apéndice A. Además, en dichos espacios se llevó a cabo el diligenciamiento de la lista de chequeo de condiciones iniciales básicas con el objeto de evaluar el nivel de madurez e identificar posibilidad de proceder con la metodología de mejoramiento descrita en el libro “Mejoramiento de procesos

en empresas de prestación de servicios” por Ortiz y Serrano (2013), dicha lista está incluida en el apéndice B.

Debido a que los administradores delegados no se encuentran regularmente en la oficina de Cohabitando SAS, aunque son empleados directos, su lugar de trabajo está ubicado en las diferentes copropiedades, por tal razón fue necesario programar una reunión para la recolección de la información. En ésta se les solicitó a todos los empleados llenar una encuesta en Google forms con preguntas adaptadas de la guía para un diagnóstico estratégico de Humberto Serna incluidas en el apéndice A. Además, se les solicitó que escribieran las actividades que realizan en sus jornadas de trabajo, haciendo distinción entre las que requieren directriz o una revisión por parte de la oficina central y las que no, asimismo diferenciarlas para el caso de administración provisional y definitiva; esta actividad también se aplicó para los empleados que hacen parte de la línea de negocio de gestión inmobiliaria. Esta actividad se hizo con el objetivo de identificar los procesos y los subprocesos de cada línea de negocio. Finalmente, esta reunión permitió al autor del proyecto, mediante observación detallada, conocer el ambiente laboral, cultura organizativa y demás factores relevantes.

La segunda actividad consistía en la revisión de factores externos de la empresa, para ello, en primera instancia se hizo una indagación de los factores que afectaban a las líneas de negocio: gestión inmobiliaria y gestión de propiedad horizontal. Asimismo, se indagó sobre el estado actual de estos, esta consulta se encuentra detallada en el apéndice C. Posterior a dicha actividad, se programó una reunión con la parte directiva de la organización para la evaluación de dichos factores y determinar el impacto de cada uno de ellos.

La tercera actividad consistía en la recolección de información cuantitativa, que se llevó a cabo mediante el planteamiento de indicadores para cada una de las líneas de negocio, expuestos

en el apéndice D. Para conocer el comportamiento actual de cada línea de negocio, los indicadores que se propusieron para la línea de gestión inmobiliaria son: tasa de deserción de clientes arrendatarios, número de inmuebles captados mensualmente, número de inmuebles arrendados mensualmente y número de inmuebles vendidos trimestralmente. Y para el caso de la propiedad horizontal se propuso: tasa de migración de administración provisional a definitiva, número de contratos nuevos de administración provisional, número de contratos nuevos de administración definitiva y tasa de deserción de clientes.

La recolección de información para el cálculo de los anteriores indicadores se llevó a cabo mediante una reunión con los directivos de cada área, basándose en un consenso de evaluación del periodo más reciente.

#### 4.3.Organización de la información

La información recolectada mediante las entrevistas y diferentes reuniones realizadas se recopila por medio de la matriz PCI y POAM. En la tabla 5 se expone la matriz PCI, perfil de capacidad interna, en la cual se evidencia la clasificación de diferentes factores, en los cuales se encuentra siendo evaluada, como fortalezas y debilidades, asimismo su nivel de impacto en la organización. La información para el diligenciamiento de la matriz fue extraída de las entrevistas y la encuesta realizada.

**Tabla 5**

*Matriz PCI*

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cap. Directiva									
Responsabilidad Social						X			X
Uso de planes estratégicos					X			X	

**Continuación Tabla 5***Matriz PCI*

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Cap. Directiva</b>									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	X						X		
Comunicación			X					X	
Sistemas de Control				X			X		
Sistemas de toma de decisiones.		X						X	
Gestión Documental				X			X		
<b>Cap. Competitiva</b>									
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Calidad y exclusividad		X					X		
Participación del mercado			X					X	
Precios justos de los servicios prestados			X					X	
Portafolio de Servicios			X						X
Experiencia en la prestación del servicio	X						X		
Inversión en I+D para mejorar la prestación de servicio		X					X		
<b>Cap. Financiera</b>									
Acceso a capital cuando lo requiere	X							X	
Estabilidad de Costos	X						X		
Rentabilidad, retorno a la inversión		X						X	

**Continuación Tabla 5***Matriz PCI*

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Cap. Financiera</b>									
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios						X			X
<b>Cap. Tecnológica</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de Innovación	X						X		
Efectividad de los procesos	X						X		
Nivel de tecnología utilizado en los procesos					X			X	
Resistencia al cambio			X				X		
Mantenimiento y actualización de herramientas tecnológicas						X		X	
<b>Cap. Talento humano</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento		X							X
Experiencia en el sector	X						X		
Estabilidad		X						X	
Rotación				X			X		
Pertenencia	X						X		
Motivación		X					X		
Índices de desempeño				X			X		
Nivel de Remuneración						X			X

Mediante la aplicación de este instrumento, se detectaron varios factores que a simple vista no se pueden identificar pero que inciden en la ejecución de sus labores, pudiendo generar reprocesos que demandan más tiempo en el desarrollo de las mismas, estos son: deficiencia en los

sistemas de control y la gestión documental, generando que el administrador recurra al área directiva cada vez que presenta cualquier contrariedad en alguna copropiedad debido a que no cuentan con una documentación base para solucionarlo de manera independiente, puesto que el conocimiento está centralizado en dicha área. Del mismo modo, no contar con una gestión documental efectiva genera que no se maneje de manera adecuada la cláusula interna de confidencialidad, haya un gran número de documentos obsoletos o desactualizados y diferentes formas de realizar las tareas rutinarias afectando la calidad del servicio. Por otro lado, la organización cuenta con ciertos factores que han hecho que a pesar de lo anterior haya efectividad en los procesos, estos son: la vasta experiencia del área directiva en las líneas de negocio, así mismo, la búsqueda constante del mejoramiento, condiciones laborales de acuerdo a la ley, compromiso, capacidad de adaptación, motivación y pertenencia por parte de todos los empleados que componen Cohabitando SAS.

En la tabla 6, se muestra la matriz POAM en la cual se evidencia la clasificación de cada uno de los factores externos como oportunidades o amenazas y su respectivo nivel de impacto dentro de la empresa. La información para el diligenciamiento de la matriz fue extraída de la recopilación de información secundaria para la preparación previa a la entrevista y de la misma

**Tabla 6**

*Matriz POAM*

Factores Económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alza de Inflación						X	X		
Incremento de la política monetaria					X			X	
PBI			X						X

**Continuación de la Tabla 6***Matriz POAM*

	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Factores Sociales</b>									
Cambios en el tamaño de los grupos poblacionales			X					X	
Desempleo					X		X		
Nuevos estilos de conformación familiar		X					X		
<b>Factores Políticos</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Políticas inmobiliarias			X					X	
Nuevo Gobierno de Colombia					X			X	
Políticas gubernamentales		X					X		
<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Uso de las Tics y equipos tecnológicos		X					X		
Facilidad al acceso de tecnología		X					X		
<b>Factores Geográficos</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Condiciones climáticas					X		X		
Vías de acceso						X			X
<b>Competitividad</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Nuevos competidores		X					X		

Con base en lo investigado para cada uno de los factores externos y la perspectiva de los directivos, basada en la experiencia y las repercusiones de dichos factores durante el año 2022, se llevó a cabo el diligenciamiento de este instrumento que permitió identificar los factores que han tenido el mayor impacto en la organización, los cuales son: la inflación, puesto que ha generado que aumenten en los costos de papelería, servicios públicos, salarios, entre otros. Así mismo el

desempleo, debido a la disminución de la tasa, por consiguiente, el aumento de la cantidad de personas ocupadas en actividades inmobiliarias generando dificultades en la captación de personal capacitado para la prestación de servicios, este es un aspecto importante puesto que la demanda del servicio de gestión de propiedad horizontal está en aumento. Con respecto a factores tecnológicos, competencia y sociales son vistos como oportunidades de negocio y benchmarking. Por otro lado, se encuentra a la expectativa los cambios que puedan generar las nuevas reformas que establezca el gobierno nacional.

#### 4.4. Análisis de la información

##### 4.4.1. Análisis cualitativo

Para el análisis de información cualitativa, a partir de las matrices PCI y POAM, se establecen los componentes de la matriz DOFA, expuesta en la tabla 7, donde en primera instancia, se mencionan los factores considerados como debilidades y las fortalezas.

**Tabla 7**

*Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados y sus directores tienen la habilidad de adaptarse rápidamente ante los cambios.</li> <li>• La calidad del servicio prestado de administración de propiedad horizontal es alta, avalados por la lealtad del cliente Marval SAS.</li> <li>• El 78,1% de los empleados se encuentran motivados para realizar su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecen de un sistema de control, no cuentan con indicadores para evaluar el servicio prestado.</li> <li>• No hay estandarización en la gestión documental, ni con el material en estado físico ni virtual. Hay documentación obsoleta.</li> <li>• No tienen políticas disciplinarias ni índices de desempeño</li> </ul>

**Continuación de la Tabla 7***Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia del personal de la empresa en la prestación del servicio tiene una media de 6 años, contando a su vez con la experiencia de 20 años de su gerente general.</li> <li>• Constantemente están intentando implementar nuevas formas de realizar las tareas, por ejemplo, el manejo de Asana, para el seguimiento de las actividades, SIMI e inversión en un nuevo aplicativo para la gestión.</li> <li>• Los trabajadores tienen un alto nivel de pertenencia con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace seguimiento al cliente, por tanto, se desconoce su satisfacción.</li> <li>• Existe efectividad en los procesos, sin embargo, hay un desgaste innecesario en la capacidad del personal por falta de planeación.</li> <li>• No presentan mantenimiento preventivo sino correctivo.</li> <li>• Pensamiento orientado a los resultados, más no al proceso utilizado para llegar a ellos.</li> <li>• No existe documentación de los procesos ni definición de los subprocesos.</li> </ul>

Los componentes de la matriz DOFA faltantes son oportunidades y amenazas, los cuales son factores externos que pueden afectar el funcionamiento de la organización de no tomar decisiones al respecto. La tabla 8 tiene como objetivo consolidar los hallazgos, sin embargo, en el Apéndice C del proyecto se encuentra la investigación realizada y la descripción que soportan las afirmaciones descritas en el contenido de la tabla.

**Tabla 8***Matriz DOFA - Oportunidades y Amenazas*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la población con acceso a internet y uso de redes sociales.</li> <li>• Las políticas gubernamentales, leyes y programas existentes dinamizan e impulsan el sector de la construcción, aumentando la demanda de prestación de servicio de las dos líneas de negocio.</li> <li>• Los nuevos estilos de conformación de familias aumentan la demanda de espacios más pequeños para vivienda.</li> <li>• Nuevas tendencias en aplicaciones para la prestación del servicio, sin embargo, el mercado del área metropolitana es tradicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa de inflación alta genera un aumento en los costos de papelería, salarios, servicios públicos, entre otros.</li> <li>• Escasez de mano de obra capacitada en el mercado en el sector de administración de propiedad horizontal.</li> <li>• La época de lluvia afecta el cumplimiento de citas y captación de inmuebles, incluso, la infraestructura de los mismos.</li> </ul>

#### **4.4.2. Análisis Cuantitativo**

Para el análisis cuantitativo se hace a partir del cálculo de los indicadores propuestos para cada una de las líneas de negocio que tiene como objetivo realizar una primera medición que constituya una línea base que permita evaluar el estado inicial de cada uno de los servicios generales ofrecidos por cada de ellas. En el apéndice D se expone el objetivo de cada uno de los indicadores, así como la fórmula establecida para su cálculo y la frecuencia con la que se pretende medir. Los datos fueron extraídos en consenso con la gerencia general e inmobiliaria y sus resultados están expuestos en la tabla 9.

**Tabla 9***Indicadores situación actual de los procesos misionales*

<b>Gestión Inmobiliaria</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Periodo evaluado</b>
Tasa de deserción de clientes arrendatarios	0/30 = 0%	Julio
Número de inmuebles arrendados mensualmente	8 inmuebles	Julio
Número de inmuebles captados	10 inmuebles	Julio
Número de inmuebles vendidos trimestralmente	3 inmuebles	2do trimestre
<b>Gestión de propiedad horizontal</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Periodo evaluado</b>
Tasa de migración de administración provisional a definitiva	1/7 = 14,28%	Anual
Número de contratos nuevos de administración provisional	6 contratos	1er semestre
Número de contratos nuevos de administración definitiva	1 contrato	1er semestre
Tasa de deserción de clientes	1/6 = 16,67%	1er semestre

El comportamiento de los indicadores propuestos para la línea de negocio gestión inmobiliaria refleja el resultado de estrategias implementadas para aumentar el número de inmuebles captados, así como su efectividad en el arrendamiento y venta, sin embargo, la meta establecida por el gerente inmobiliario es de 16 inmuebles captados mensualmente. Aunque no se

llegó a cumplir la meta, el gerente resaltó que hubo un incremento en el número de inmuebles captados y arrendados con respecto al mes anterior del evaluado.

Para la evaluación del comportamiento de los indicadores propuestos para la línea de negocio, gestión de propiedad horizontal, se debe tener en cuenta que el cliente principal son las constructoras y su principal objetivo está en la administración provisional, lo cual se ve reflejado en el contraste del valor de los indicadores entre número de contratos administración provisional y definitiva.

#### ***4.4.3. Identificación y priorización de procesos y subprocesos misionales***

Inicialmente, se solicitó a coordinación administrativa un espacio en el orden del día de la reunión mensual, donde se les solicitó al personal de Cohabitando SAS, tanto a los que pertenecen a la línea de negocio de gestión de propiedad horizontal como inmobiliaria, que escribieran las actividades que realizan en sus jornadas de trabajo, haciendo distinción entre las que requieren directriz o una revisión por parte de la oficina central y las que no, asimismo diferenciarlas para el caso de administración provisional y definitiva; esta actividad también se aplicó para los empleados que hacen parte de la línea de negocio de gestión inmobiliaria. Los registros de esta actividad se presentan en el apéndice E.

Posteriormente, se agrupó la información según su relación y secuencia entre ellas para la formación de los procesos y subprocesos misionales. A partir de la información recopilada y con la guía de la tutora se definen los procesos misionales.

La línea de negocio gestión inmobiliaria está compuesta por los siguientes procesos: Captación de inmuebles, Arrendamientos, Ventas y Servicio de atención al cliente

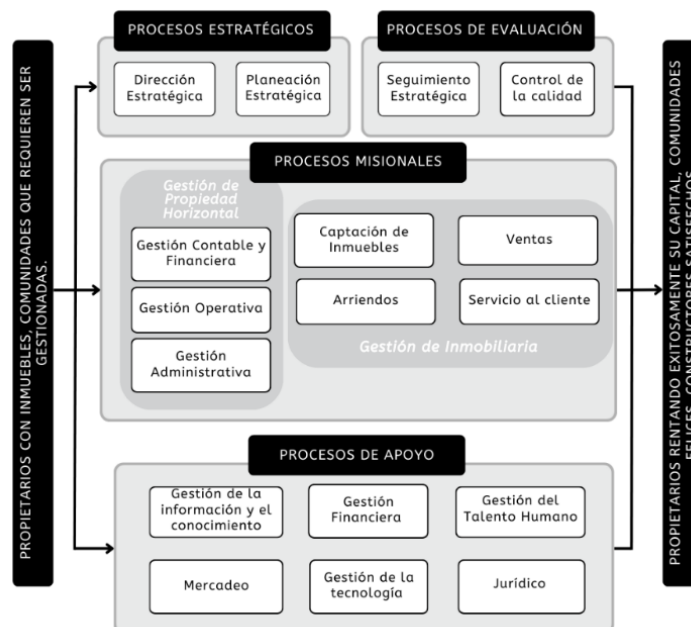
La línea de negocio de gestión de la propiedad horizontal está compuesta por los siguientes procesos y sus respectivos subprocesos:

- Proceso Gestión Contable y Financiera, compuesto por el subproceso Cartera de la Copropiedad, subproceso Contabilidad de la copropiedad, subproceso Presupuesto de la copropiedad y subproceso Tesorería de la Copropiedad
- Proceso Gestión Operativa, compuesto por el subproceso Mantenimiento, subproceso Servicio al usuario y gestión de la convivencia y, subproceso Gestión de áreas comunes
- Proceso Gestión Administrativa, compuesto por el subproceso Estructuración y empalme de la administración, subproceso Planeación estratégica de la copropiedad, subproceso Gestión de compras y, por último, subproceso de Gestión documental.

Finalmente, se realiza el ajuste al mapa de procesos, el cual era la primera versión realizada por la empresa, generando una actualización del mismo, Figura 6, el cual es presentado posteriormente a la dirección de Cohabitando SAS para su aprobación.

### Figura 6

*Mapa de procesos actualizado*



Dado que la organización Cohabitando SAS está dando sus primeros pasos en la formalización de los procesos y estructuración con base en metodologías administrativas como respuesta al crecimiento de la demanda de prestación de servicio y a la rotación de personal, es necesario la priorización de los procesos a intervenir debido a que todos sus procesos no están estandarizados, no se hace seguimiento y la ejecución de sus actividades está relacionado con la forma de trabajo particulares de cada empleado. Para lo descrito anteriormente, se utilizó la herramienta denominada Matriz GUT.

**Tabla 10**

*Matriz GUT de los procesos misionales de Cohabitando SAS*

	<b>Procesos/ Problemas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Puntaje (GxUxT)</b>	<b>Prioridad</b>
<b>1</b>	No hay documentación o diagrama de flujo del proceso de arriendos.	2	2	2	12	12
<b>2</b>	Falta la planeación de actividades administrativas, operativas del personal de la copropiedad.	4	4	5	80	3
<b>3</b>	Desuso de la aplicación del CRM en la captación de inmuebles, valor invertido desaprovechado.	3	4	3	36	9
<b>4</b>	En el informe proporcionado a la constructora se ve un aumento en la cartera de las copropiedades administradas.	5	5	5	125	1
<b>5</b>	Entrega de administración o empalme incompleto por la deficiencia en gestión documental.	3	4	4	48	6
<b>6</b>	No se evalúa a los proveedores y no se hace seguimiento de los contratos, generando vencimientos desprotegiendo a la copropiedad o renovaciones no deseadas.	4	3	4	48	7
<b>7</b>	No hay documentación o diagrama de flujo del proceso de ventas.	2	2	2	12	10

**Continuación Tabla 10***Matriz GUT de los procesos misionales de Cohabitando SAS*

	<b>Procesos/ Problemas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Puntaje (GxUxT)</b>	<b>Prioridad</b>
<b>8</b>	No hay documentación o diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente en la línea inmobiliaria.	2	2	2	12	11
<b>9</b>	No hay una estructuración para la ejecución de pagos de cada una de las copropiedades generando retrocesos e inconformidades por parte de los proveedores.	4	3	4	36	8
<b>10</b>	Ineficiencia en la planeación de actividades y su priorización para el cumplimiento de los compromisos obtenidos ante los órganos administrativos.	4	4	4	64	5
<b>11</b>	Inconformidad de los residentes y propietarios por el servicio de atención prestado, y no se hace seguimiento a esta atención generando que no haya soporte de la labor realizada por el administrador.	4	4	5	80	4
<b>12</b>	Falta estandarización de los manuales y demás documentos que regulen el disfrute de áreas sociales basado a lo estipulado en el Reglamento de Propiedad Horizontal de la copropiedad	4	3	4	48	8
<b>13</b>	No se hace seguimiento a la trazabilidad de la ejecución de los mantenimientos preventivos de los equipos, así mismo, no se realiza una programación generando que a algunos equipos no se les haga mantenimiento.	5	5	5	125	2

El valor máximo que puede generar el puntaje es 125 y el menor es 3, se tomaron los ocho (8) con mayor valor para la generación de plan de trabajo e intervenirlos mediante la ejecución de

este proyecto. Según lo anterior, se describieron problemas críticos de los procesos y subprocesos de la organización y según la priorización evaluada se hizo el plan de mejoramiento para los siguientes procesos: Gestión Administrativa, Gestión Contable y Financiera y, por último, Gestión Operativa. En ese orden de ideas este proyecto estará enfocado a todos los procesos misionales que conforman la línea de negocio de Gestión de Propiedad Horizontal.

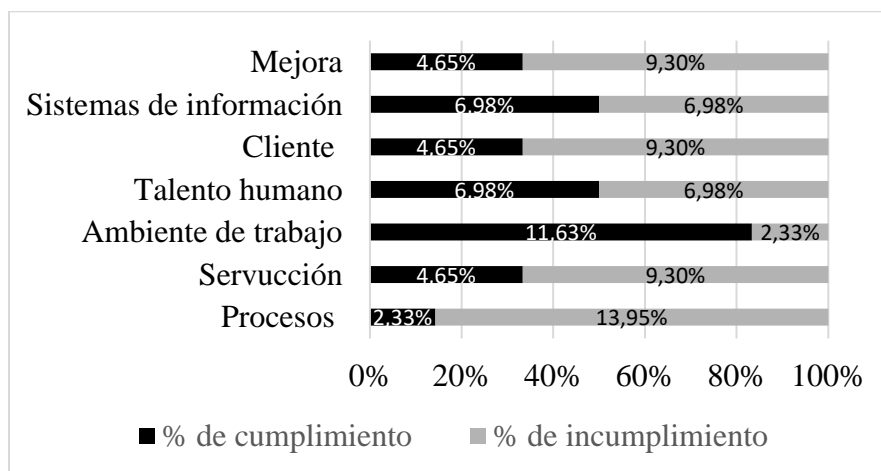
Es preciso resaltar que la línea de gestión de inmobiliaria puede ser intervenida más adelante debido a que la mayoría de sus procesos, según la matriz GUT, tienden a empeorar a largo plazo, además, al ser una línea de negocio nueva esta sensible a la ejecución de algunos cambios, como es el CRM que utilizan por una herramienta que genere mayor rentabilidad.

#### 4.4.4. Resultado evaluación de condiciones iniciales

Con el objetivo de complementar la información recopilada por medio de las entrevistas y las matrices expuestas con anterioridad y de establecer una línea base para medir el impacto del proyecto en la empresa, se implementó una evaluación de condiciones iniciales mediante una lista de chequeo cuyos resultados se exponen en la figura 7.

**Figura 7**

*Resultados de la evaluación de condiciones iniciales*



El porcentaje total de incumplimiento de las condiciones iniciales es del 58,14%, en la figura 7, se puede visualizar que las secciones que reflejan los menores porcentajes de cumplimiento son procesos, servucción, cliente y mejora. Puesto que el porcentaje del nivel de cumplimiento total es menor al 70%, se evidencia que los servicios no se encuentran controlados por ende no se puede continuar con el modelo de mejoramiento propuesto en el libro “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” por Néstor Ortiz y Lupita Serrano, para el mejoramiento de los procesos pero da un punto de partida para ajustar los puntos débiles para continuar en otra oportunidad con las siguientes fases y establecer la mejora continua en Cohabitando SAS.

#### ***4.4.5. Conclusiones del diagnóstico***

Con base en los instrumentos implementados para la realización del diagnóstico, se establece que la problemática principal está centrada en los procesos, puesto que no están documentados y no se ha establecido un responsable para el debido seguimiento y control de los mismos. Incluso, los mismos empleados identifican el problema debido a que no hay un instrumento que permita la transferencia de conocimiento, lo que genera centralización en la parte directiva para la toma de decisiones rutinarias. Además, existe ineficiencia en la gestión documental, tanto física como virtual, puesto que se encontraron documentos desactualizados, falta de estandarización en el almacenamiento de los documentos que impide una navegación fluida en el Dropbox.

A continuación, se lista las problemáticas a mejorar:

- No hay caracterización de los procesos misionales priorizados mediante la matriz GUT.

- Falta de estandarización y documentación que soporte los subprocesos que conforman los procesos misionales priorizados mediante la matriz GUT.
- Inexistencia de indicadores de gestión para los procesos misionales priorizados mediante la matriz GUT.

### 5. Plan de Mejoramiento de los Procesos

Basados en los resultados del diagnóstico realizado, en la tabla 11 se presentan las problemáticas encontradas con las respectivas propuestas ejecutadas para su solución o disminución del impacto negativo que generaba en la organización.

**Tabla 11**

*Descripción general de las propuestas formuladas en el plan de mejoramiento.*

<b>Situación problema</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Objetivo</b>
Falta la caracterización de los procesos misionales priorizados.	Análisis y reformulación de los procesos misionales actualizados priorizados.	Analizar la ejecución de procesos actualmente por la organización y realizar una reformulación que permita un trabajo más eficiente enfocado en el cumplimiento de los compromisos legales, administrativos y los contraídos con la comunidad.
Falta de estandarización de los procesos misionales priorizados.	Diseño de la documentación de los procesos misionales priorizados.	Establecer explícitamente las directrices para la adecuada ejecución de las actividades que componen los procesos misionales que conlleve a su estandarización y distribución del conocimiento enfocada en el pensamiento de mejora continua.
No tienen indicadores de gestión para los procesos misionales eficientes.	Creación del sistema de indicadores de gestión de los procesos misionales priorizados.	Implementar un instrumento que permita medir el desempeño de los procesos misionales priorizados a través del tiempo.

**5.1.Propuesta 1: Análisis y reformulación de los procesos actuales priorizados.**

En la tabla 12 se describen las actividades realizadas para la implementación de la propuesta 1, así como los responsables, el tiempo estimado y los recursos necesarios de cada una.

**Tabla 12***Plan de implementación de la propuesta 1*

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Recursos</b>
<b>Paso 1:</b> Recolección de información sobre el desarrollo de cada una de las actividades de los procesos misionales priorizados.	Practicante	0,5 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 2:</b> Evaluación de las actividades que sean desarrolladas de manera eficiente o si se pudiese mejorar su ejecución de los procesos misionales priorizados.	Practicante	2 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 3:</b> Diseño del formato para la caracterización de los procesos en general de Cohabitando SAS, puesto que no está establecido.	Practicante	0,2 semanas	Computador
<b>Paso 4:</b> Diligenciamiento de formatos para cada proceso y subproceso misional priorizados.	Practicante	1 semana	Computador
<b>Paso 5:</b> Presentación de las fichas de caracterización de los procesos y subprocesos misionales priorizados.	Practicante – Dirección de Cohabitando SAS	0,2 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 6:</b> Capacitación en enfoque por procesos y socialización del mapa de procesos aprobadas por gerencia.	Practicante – Personal	0,5 semanas	Computador – Zoom
<b>Duración total</b>		<b>4,4</b>	
		<b>semanas</b>	

El entregable de esta propuesta es:

- 14 fichas de caracterización que corresponden a cada proceso y subprocesos misionales priorizados.
- Material de capacitación de enfoque por procesos.

## 5.2. Propuesta 2: Diseño de la documentación de los procesos misionales priorizados.

La tabla 13 contiene la descripción de las actividades realizadas para la implementación de la propuesta 2, así como de los responsables, el tiempo estimado y los recursos necesarios de cada una.

**Tabla 13**

*Plan de implementación de la propuesta 2*

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Recursos</b>
<b>Paso 1:</b> Creación de una guía de elaboración de documentos de Cohabitando SAS	Practicante	1 semana	Computador
<b>Paso 2:</b> Revisión de la caracterización de los subprocesos para identificar qué documentos requiere cada uno de ellos para su ejecución.	Practicante	0,2 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 3:</b> Reunión con las personas de cada proceso para la recolección de información precisa para la creación de dichos documentos, como procedimientos, formatos y guías.	Practicante - Dirección de Cohabitando SAS	1,5 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 4:</b> Creación de la documentación de cada subproceso.	Practicante	4 semanas	Computador

**Continuación Tabla 13***Plan de implementación de la propuesta 2*

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Recursos</b>
<b>Paso 5:</b> Evaluar la documentación para su aprobación.	Practicante - Dirección de Cohabitando SAS	1 semana	Computador
<b>Paso 6:</b> Diseño del medio de consulta de documentos estandarizados.	Practicante	0,5 semana	Computador Página Web
<b>Paso 7:</b> Socialización del medio de consulta.	Practicante - Dirección de Cohabitando SAS	0,2 semanas	Computador
<b>Duración total</b>		8,4 semanas	

Los entregables de esta propuesta consisten:

- Guía de elaboración de documentos de Cohabitando SAS
- Procedimientos, guías, instructivos y formatos para la ejecución de las actividades generales de los procesos misionales priorizados de Cohabitando SAS.
- Página web interna de la organización para la consulta de los documentos realizados en su última versión. (Intranet)

### **5.3. Propuesta 3: Creación del sistema de indicadores de gestión de los procesos misionales priorizados.**

La tabla 14 contiene la descripción de las actividades realizadas para la implementación de la propuesta 3, así como los responsables, el tiempo estimado y los recursos necesarios de cada una.

**Tabla 14***Plan de implementación de la propuesta 3*

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Recursos</b>
<b>Paso 1:</b> Revisión bibliográfica sobre metodología de creación de indicadores de gestión.	Practicante	0,5 semanas	Computador
<b>Paso 2:</b> Diseño de los formatos de hoja de vida y seguimiento del mismo del indicador.	Practicante	0,5 semanas	Computador
<b>Paso 3:</b> Reunión con la parte directiva de Cohabitando para la definición de los aspectos claves de los procesos misionales priorizados para su medición.	Practicante – Dirección de Cohabitando SAS	0,2 semanas	Computador
<b>Paso 4:</b> Partiendo de la información recolectada en la reunión y de los documentos, se formula el sistema de indicadores de gestión.	Practicante	0,5 semanas	Computador
<b>Paso 5:</b> Validación de su formulación y definición del medio para su medición.	Practicante – Dirección de Cohabitando SAS	0,2 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 6:</b> Realización de mediciones de los indicadores formulados para evaluar su funcionamiento.	Practicante	0,2 semanas	Computador – personal del proceso
<b>Paso 7:</b> Análisis de los resultados de las mediciones de los indicadores de gestión de los procesos misionales priorizados.	Practicante	0,5 semanas	Computador
<b>Duración total</b>		2,6 semanas	

Los entregables de esta propuesta son:

- Formato de hoja de vida del indicador y seguimiento.
- Lista de indicadores de gestión desarrollados para los procesos misionales priorizados.
- Informe de trazabilidad de los indicadores de gestión de los procesos implementados en el alcance del proyecto.

## **6. Implementación de mejoras y resultados obtenidos**

### **6.1. Implementación propuesta 1**

Para la implementación de esta propuesta se inició con el proceso misional que según la matriz GUT elaborada en el diagnóstico requería de una intervención inmediata, el cual era el proceso misional de *Gestión Contable y Financiera*, el segundo a intervenir fue el proceso de *Gestión Operativa* y, por último, el proceso de *Gestión Administrativa*.

Para la recolección de información se realizaron una serie de entrevistas informales a los administradores delegados y a la coordinación administrativa, por cada uno de los procesos priorizados, con el objetivo de recolectar información sobre la forma de realizar las actividades actualmente, los inconvenientes o actividades que generan mayor demora o mayor probabilidad de errores y reprocesos. Con la información recolectada se realizó un bosquejo del diagrama de flujo del proceso actual, con base en este y con la información recolectada, se propuso un bosquejo del diagrama de flujo del proceso nuevo donde el objetivo principal era evitar al recurso humano los reprocesos y proyectar el uso de herramientas que facilitarán la ejecución de las actividades.

#### **6.1.1. Análisis del Proceso de Gestión Contable y Financiera.**

El proceso de gestión contable y financiera está conformado por 4 subprocesos: Cartera PH, Contabilidad PH, Presupuesto PH y Tesorería PH, los cuales fueron estudiados y analizados de manera individual con sus diferentes componentes con el objetivo de proponer una ejecución

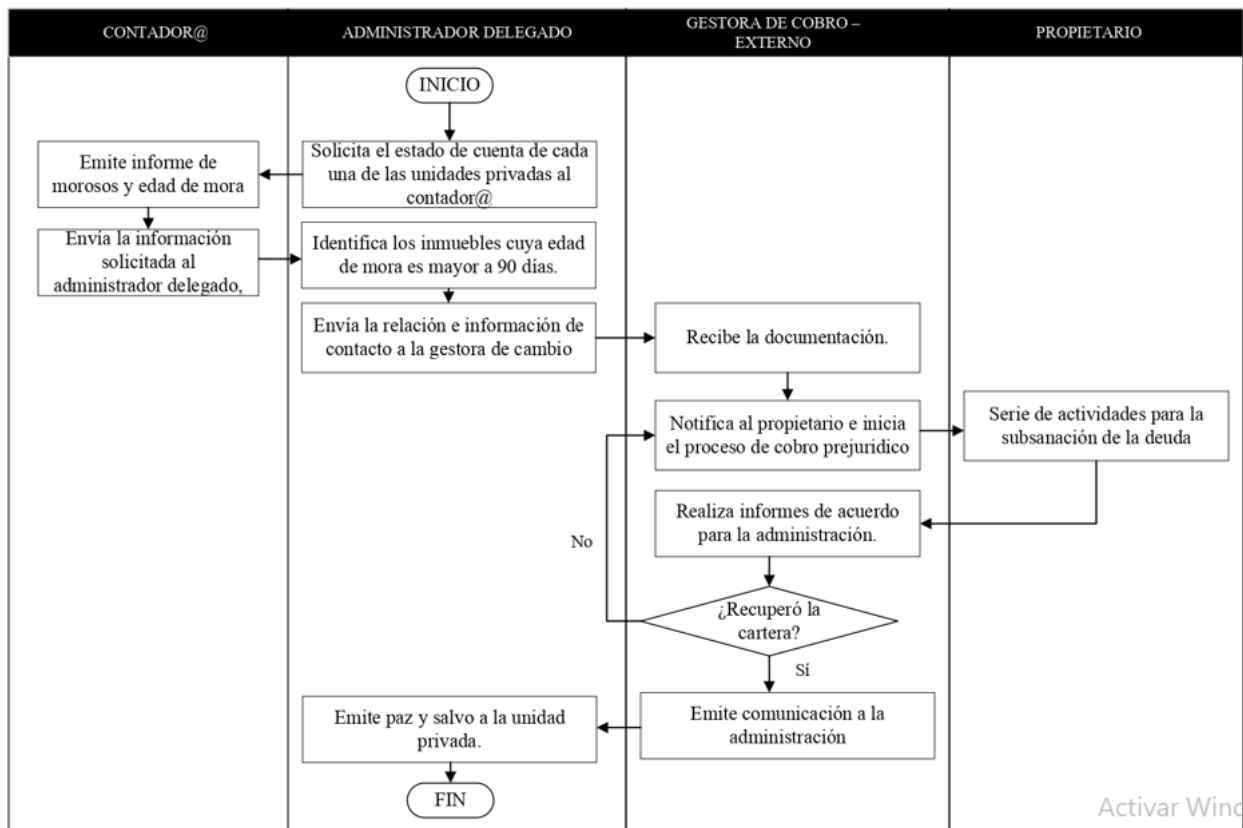
clara y eficaz. Adicionalmente, de manera general estos procesos no cuentan con ningún documento para la transferencia de conocimiento ni seguimiento.

**6.1.1.1. Cartera de la copropiedad.**

El subproceso de cartera de la copropiedad consiste en las políticas y actividades realizadas en pro del recaudo de las cuotas para solventar las expensas comunes generadas por el edificio. En primera instancia, se presenta en la figura 8, el diagrama de flujo actual de las actividades ejecutadas por los funcionarios de la organización donde se encontraron algunas falencias y oportunidades de automatizar actividades repetitivas.

**Figura 8**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de Cartera PH.*



En relación a lo presentado anteriormente, es importante resaltar que según la ley 675 de 2001, artículo 51 numeral 8 el administrador tiene como una de sus funciones cobrar y recaudar

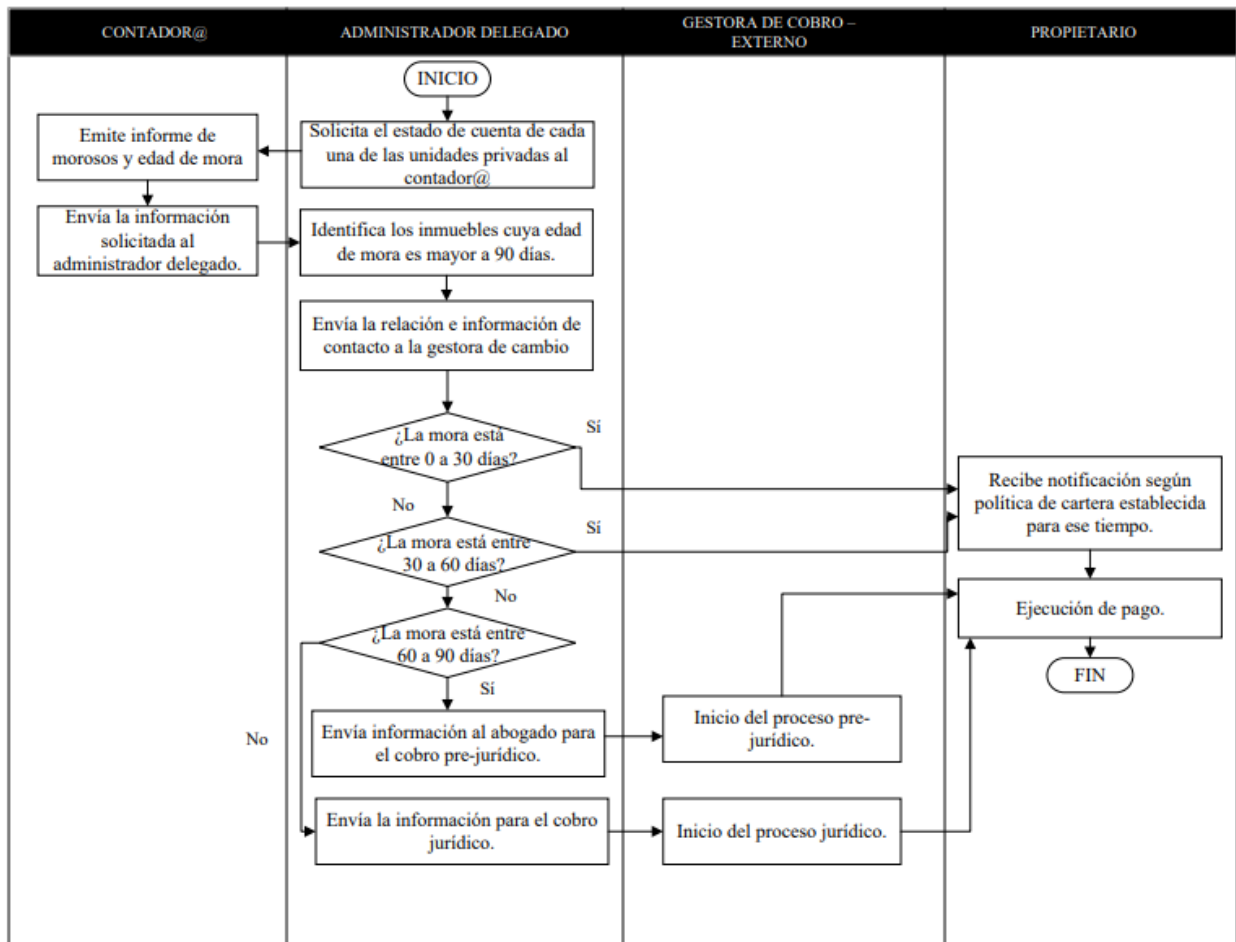
las obligaciones de los copropietarios, así mismo, dar inicio oportunamente al proceso jurídico para cumplir lo indicado; aspecto que, en algunos casos, no es realizado por los administradores delegados. Cohabitando SAS no cuenta con una política de gestión de cartera para las copropiedades debidamente documentada y estandarizada, en ese orden de ideas, hay administradores que realizan su gestión de cartera como fue descrito en el diagrama de flujo de la figura 8 generando que no hayan soportes de la implementación de una estrategia para recuperar la cartera como son las primeras comunicaciones y notificaciones escritas al moroso, sino solo una notificación, lo cual no es favorable para la copropiedad en el momento de la ejecución del proceso jurídico, adicionalmente, la inexistencia de soportes genera desconfianza e insatisfacción en los copropietarios porque no hay como probar la actividad ejecutada. Por otro lado, otros administradores realizan una notificación cuando la mora es de 30, 60 y finalmente 90 días, sin embargo, cuando se tratan de copropiedades con muchos inmuebles genera una gran inversión de tiempo, debido a que realizan una por una cada notificación, ya sea que se trate de 1 carta o 1 correo.

Con base en los descritos anteriormente, se propuso un diagrama de flujo del subproceso de Cartera PH, descrito en la figura 9, con las actividades que deberían realizarse para cumplir cada obligación durante el lapso permitido. En esta, se propuso una política de cartera de notificación mediante una llamada telefónica, carta o correo según el medio con mejor recepción según las particularidades de la copropiedad y por último, un mensaje de recordatorio de vencimiento del plazo para el pago del concepto, esto se estableció para las dos primeras notificaciones realizadas por el administrador delegado, y se decidió que fuera esta política, puesto que bajo la experiencia de los administradores que tenían una cartera sana en sus copropiedad esta estrategia era eficaz, adicionalmente fue respaldada por la gerencia de la organización dado que

manifestó que al establecer estas notificaciones iban a permitir tener un soporte de la gestión realizada en pro de la recuperación de cartera, además siendo soporte para el proceso jurídico cuando se presentan carteras de difícil cobro.

**Figura 9**

*Diagrama de flujo propuesto para el subproceso de Cartera PH*



Adicionalmente, al revisar que estas actividades de notificación a los morosos requerirían una inversión de tiempo, como lo manifestaban los administradores delegados, se buscó herramientas para automatizar esta actividad sin dejar de lado la personalización, entre los cuales se propuso un CRM llamado HubSpot para el envío de correos personalizados en grandes cantidades y para las copropiedades que son más receptivos ante la correspondencia en físico,

incluir como metodología el uso de la herramienta de Correspondencia de Microsoft Word, dado que generalmente hacían cartas una por una generando un desgaste innecesario.

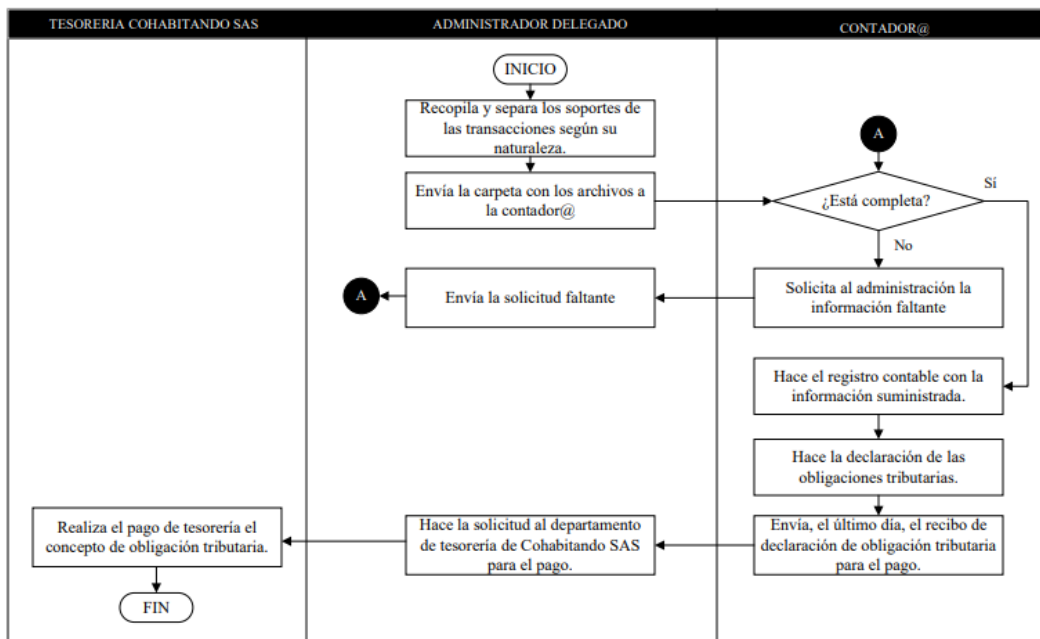
Con el objetivo de agilizar este proceso, se propuso establecer un formato para cada una de las notificaciones y otro para el seguimiento de la ejecución de la política para cada uno de los inmuebles morosos.

### 6.1.1.2. Contabilidad de la copropiedad.

Este subproceso tiene como objetivo gestionar y ejecutar eficientemente la preparación de la información contable y financiera para el registro y la declaración de obligaciones tributarias de cada una de las copropiedades administradas por Cohabitando SAS. El diagrama de flujo actual, presentado en la figura 10, se realizó basado en las actividades repetitivas ejecutadas por los funcionarios de la organización donde se encontraron algunas falencias o aspectos que se omiten generando el incumplimiento de las obligaciones

**Figura 10**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de Contabilidad PH.*



En primera lugar, la carpeta de contabilidad debe entregarse máximo el 5 día del mes siguiente con el objetivo de registrar cada una de las transacciones causadas durante el mes anterior y hacer las debidas declaraciones de las obligaciones tributarias de la copropiedad, los contadores indican que estos insumos se presentan incompletos, es decir no se archiva todos los documentos generando retrasos en el proceso contable; por ejemplo, para el caso del pago al proveedor de servicios como la vigilancia, ejecutado durante el mes a registrar, se debe incluir: el comprobante de egreso, factura del mes cancelado, soporte de pago y comprobante de pago por aportes a la seguridad social de cada uno de los empleados.

Las consecuencias que da como resultado el retraso en lo descrito anteriormente son las siguientes:

En primera medida, se ocasiona una demora en la emisión de los recibos de declaración de obligaciones tributarias de la copropiedad, generando que estos se envíen para pago inmediato. Este pago puede realizarse por medio de un pago PSE, pero debe ser solicitado con anticipación al área de tesorería de Cohabitando SAS, que en algunas ocasiones ha podido realizar el pago el mismo día como otras veces no, generando multas para la copropiedad. Así mismo, los administradores no alcanzan a desplazarse al sitio establecido para el recaudo de los impuestos que pueden pagarse de manera física en un banco o directamente en las oficinas de la alcaldía, teniendo el mismo desenlace.

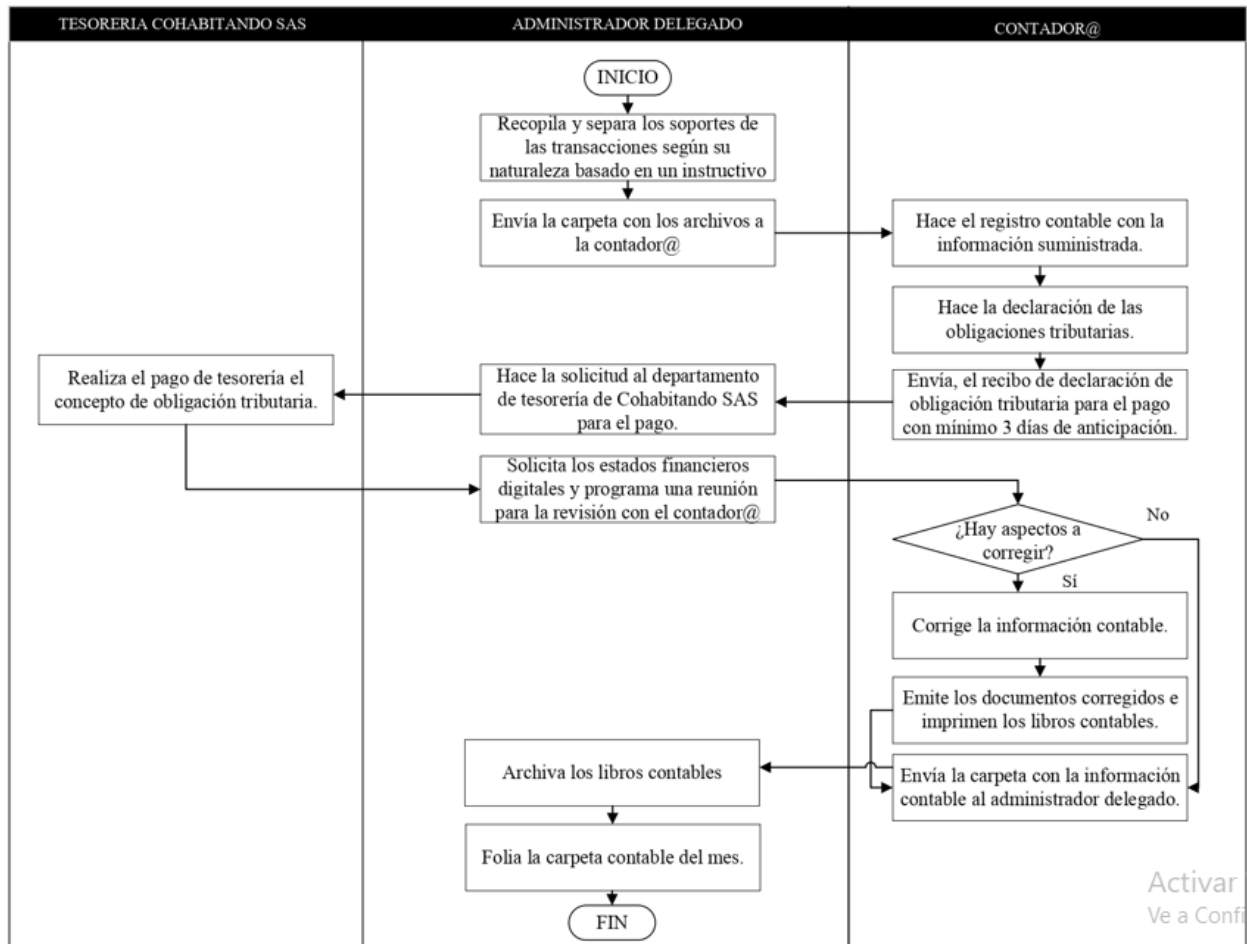
Adicionalmente, la demora en el registro genera el retraso en la emisión y entrega de los estados financieros de la copropiedad, así mismo, su revisión y toma de decisiones en base a ello. Es preciso resaltar que en algunas copropiedades pasan más de tres meses sin revisión de estos instrumentos, llevando la dirección de la copropiedad sin una base estratégica en la situación financiera de esta.

Por último, el decreto 1625 de 2016, manifiesta la obligación de las entidades sin ánimo de lucro de llevar el registro de los libros de contabilidad y libros de actas aplicado a las propiedades horizontales; esta actividad no se está llevando a cabo generando inconvenientes ante las solicitudes de copropietarios o en el momento de la entrega de la copropiedad administrada.

Con relación a lo descrito anteriormente, se propuso un diagrama de flujo del subproceso de Contabilidad PH, presentado en la figura 11, con la reorganización e inclusión de actividades que deberían realizarse para el cumplimiento de cada una de las obligaciones durante el lapso permitido para ello.

**Figura 11**

*Diagrama de flujo propuesto para el subproceso de Contabilidad PH*



Se estableció una secuencia de actividades que permitieran cumplir con todos los objetivos del subproceso de contabilidad y generar los insumos para los demás procesos como la planeación estratégica de la copropiedad. Así mismo, se agregaron las actividades para generar un cambio en los retrasos presentados por los estados financieros y libros contables, generando que al final del año no se vea represado todo el trabajo que no se realizó a lo largo del mismo y tener la información disponible para cualquier derecho de petición que sea realizado por algún copropietario.

Por otro lado, con el objetivo de minimizar los reprocesos se propone establecer una serie de documentos para capacitar al personal sobre los requerimientos del debido registro contable y para las demás obligaciones mencionadas, así mismo, la implementación de políticas de entrega por ambos involucrados e indicadores para el seguimiento de los mismos, aspectos realizados en la propuesta 2 y 3 del presente proyecto.

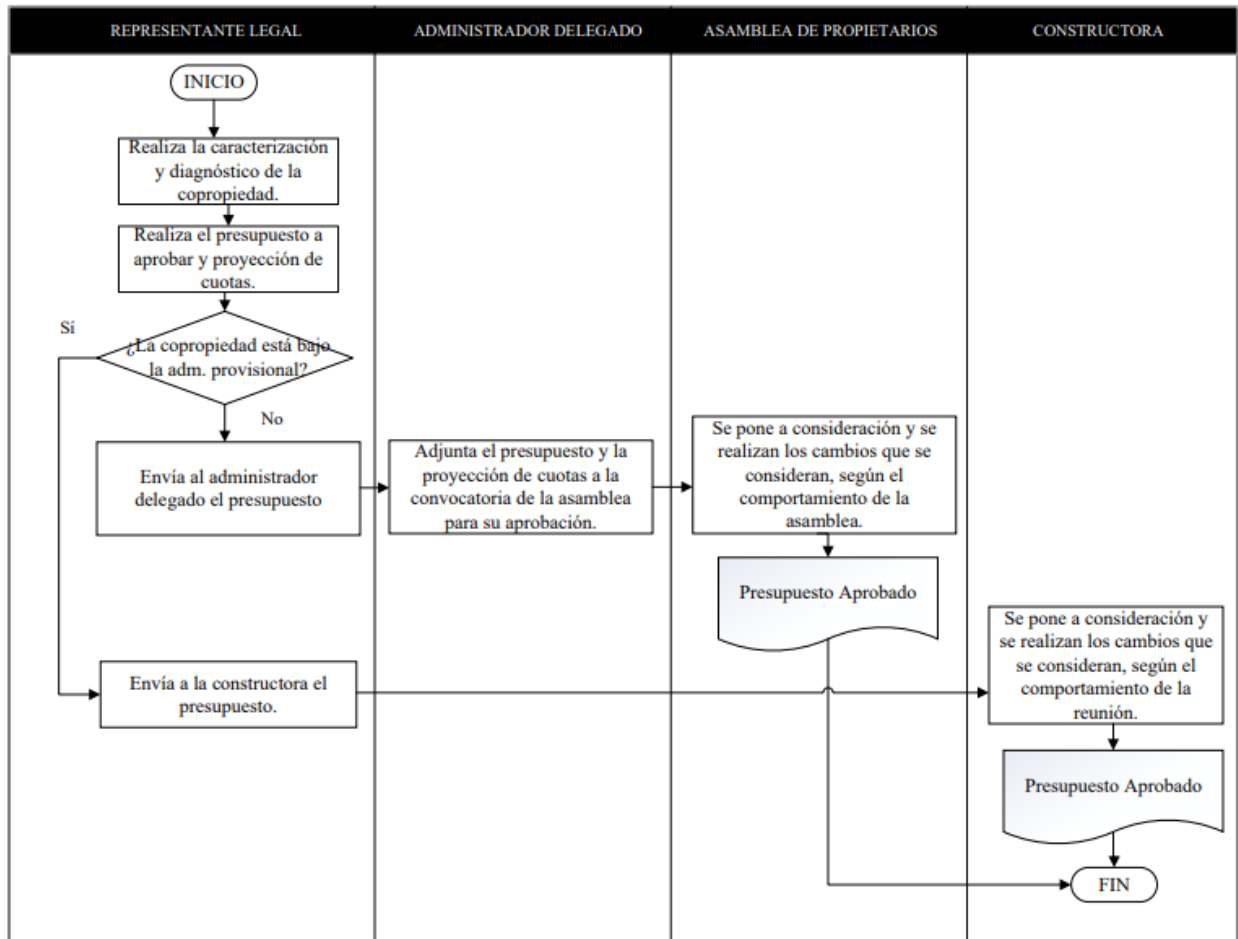
#### **6.1.1.3.Presupuesto de la copropiedad.**

Este subproceso tiene como objetivo planificar y controlar los recursos financieros que ingresan a la copropiedad bajo la administración provisional o definitiva de Cohabitando SAS. En la figura 12, se puede visualizar el diagrama de flujo actual de este subproceso, en el cual se puede concluir que la mayor parte del diseño del documento lo realiza el representante legal de la organización y el administrador delegado solo interviene como mediador para la aprobación de la asamblea de propietarios cuando se trata de administración definitiva.

Así mismo, la poca intervención del administrador delegado en el diagnóstico de la copropiedad y la elaboración del presupuesto está generando que en la ejecución del mismo se presenten errores debido a la asociación del gasto a un rubro equivocado o haya rubros que no se ejecuten durante todo el año debido a que cuando se identifican las necesidades de la copropiedad no se verifica que haya un rubro para ese aspecto.

**Figura 12**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de Presupuesto PH.*

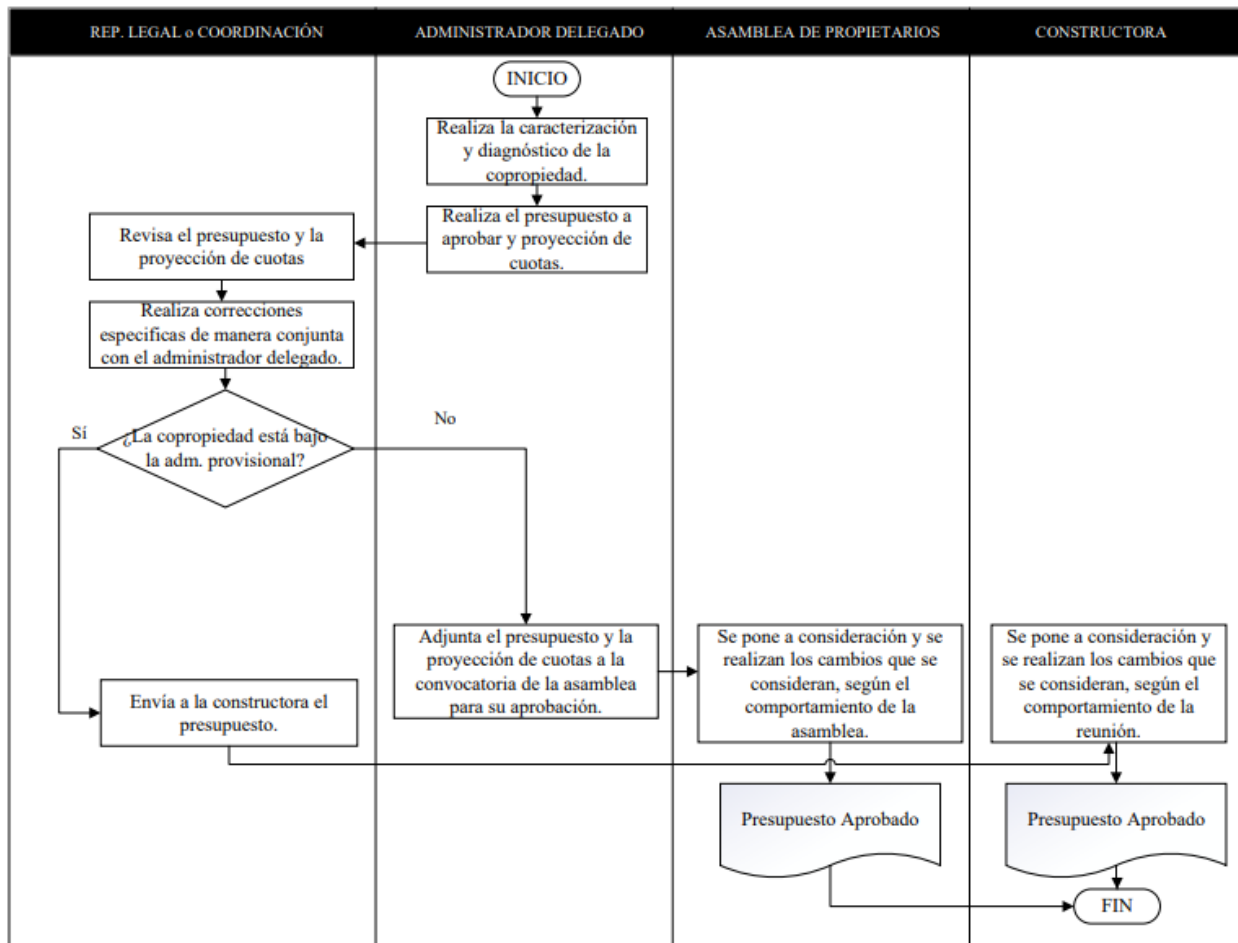


Para el diagrama de flujo propuesto para este subproceso se propuso una reorganización de actividades donde se estableció un trabajo compartido entre los administradores delegados y el representante legal o en su defecto, el coordinador administrativo, donde el encargado de diseñar el presupuesto es el administrador delegado con la supervisión y acompañamiento de la dirección. Así mismo, se establecieron grupos de gastos para poder hacer trazabilidad de la ejecución de cada uno por medio de los indicadores planteados en la propuesta 3, para que la dirección tenga la certeza que se está ejecutando cada uno de los rubros, del mismo modo que la ejecución se realice

de una manera proporcional al tiempo transcurrido. En relación a lo descrito anteriormente, se presenta un diagrama de flujo del subproceso de Presupuesto PH en la figura 13.

**Figura 13**

*Diagrama de flujo propuesto para subproceso de Presupuesto PH.*



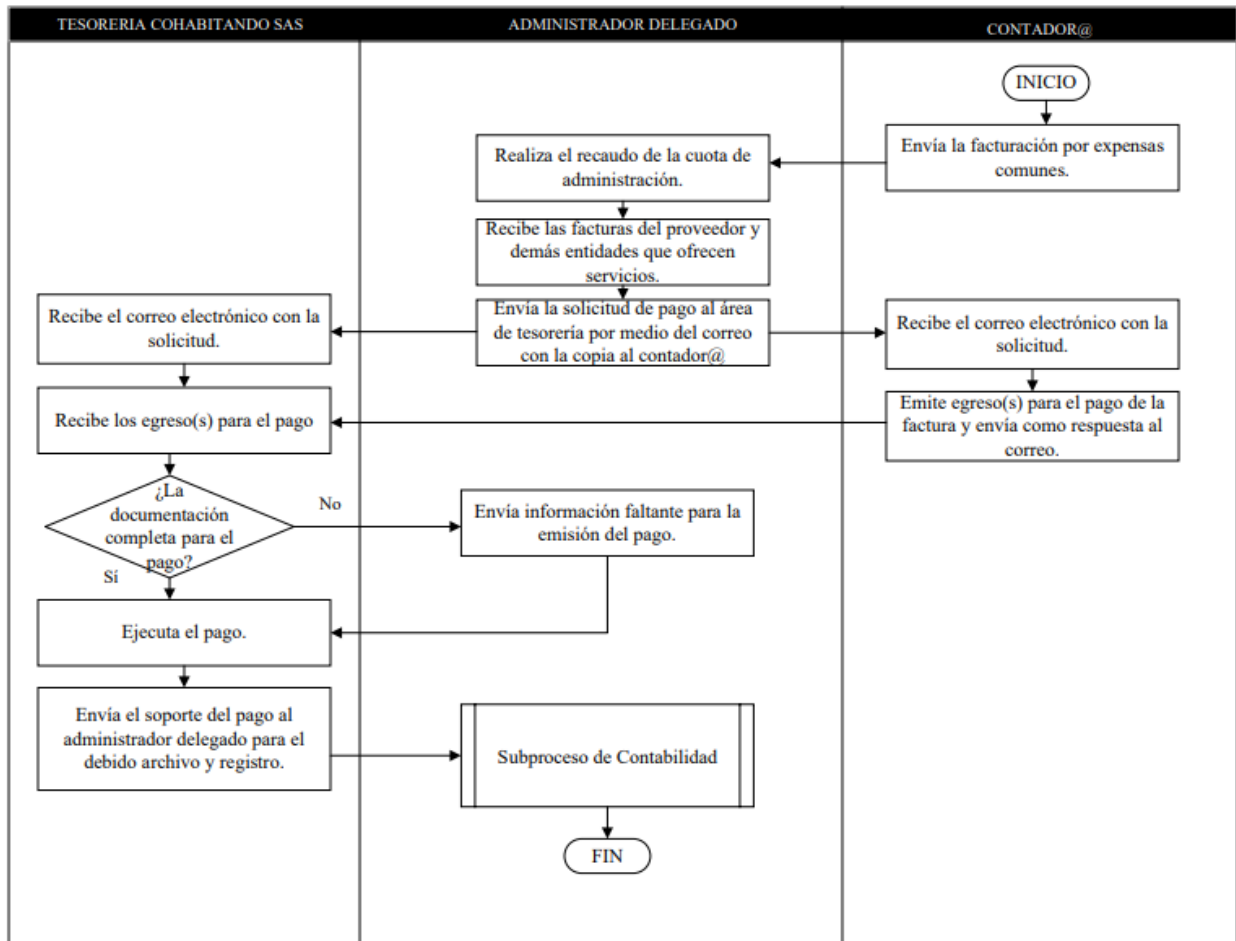
**6.1.1.4. Tesorería de la copropiedad.**

Este subproceso tiene como objetivo gestionar y administrar eficientemente los ingresos y solicitar la ejecución de los pagos por las obligaciones contraídas basadas en el presupuesto de la copropiedad administrada de manera oportuna y transparente. En primera medida, no se tienen establecidas las políticas de solicitud de egresos, pagos e incluso generación de recibos lo cual genera que en algunos casos no se apliquen o se presenten retrasos en los pagos ocasionando

molestia de los proveedores o hasta multas cuando se tratan del pago de obligaciones tributarias de la copropiedad. Se presenta en la figura 14, el diagrama de flujo actual realizado con las actividades que actualmente se ejecutan por los funcionarios de la organización.

**Figura 14**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de Tesorería PH.*



El principal problema que se identifica y que es compartido en múltiples ocasiones por el personal encargado de la aprobación de pagos del área de tesorería, es que los administradores delegados envían la información incompleta para el cargue y aprobación de los pagos, adicionalmente, lo envían en fechas no habilitadas para el pago. Aunque es compartido por el

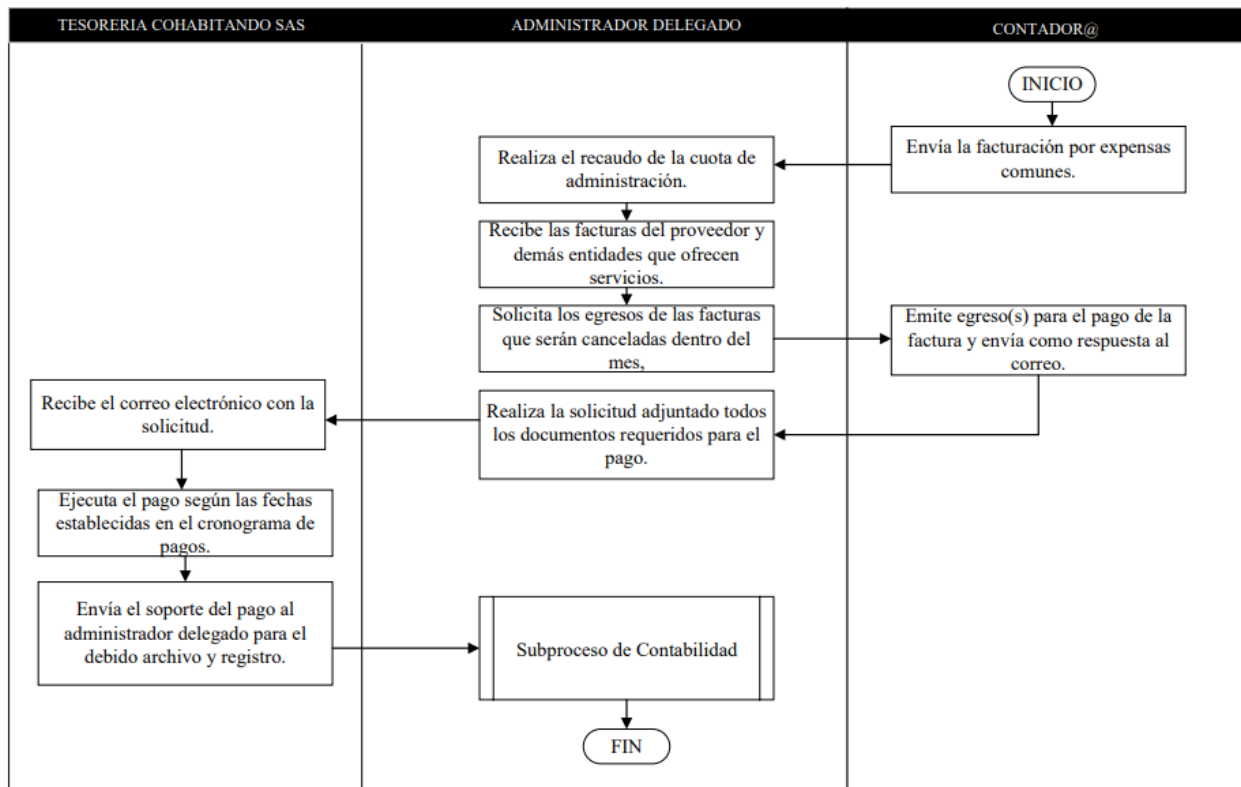
personal y la retroalimentación la hacen constantemente cada vez que envían la solicitud del pago, los administradores siguen cometiendo los mismos errores.

En el mes de julio se ha contratado 4 administradores delegados nuevos y un aspecto faltante en este subproceso es un medio para la transferencia de conocimiento en el recaudo y la emisión de cuentas de cobro para los casos especiales, tanto para administración provisional y definitiva generando demoras en el cumplimiento de los compromisos.

Con base en lo descrito anteriormente, se propone un diagrama de flujo del subproceso de Tesorería PH que consistió en la reorganización de las actividades que deben realizarse para el cumplimiento de cada una de las obligaciones durante el lapso permitido para ello.

**Figura 15**

*Diagrama de flujo propuesto del subproceso de Tesorería PH.*



Con el diagrama de flujo propuesto se busca mitigar la generación de reprocesos provenientes de los aspectos descritos anteriormente, para ello, se propuso un solo canal para la solicitud de pagos, así mismo ciertos aspectos que permitan estandarizar la aplicación de los pagos como el asunto del correo, dado que el correo de recepción de las solicitudes recibe múltiples correos con diferentes temáticas generando que algunas veces no se aprueben los pagos dado que no se encuentran. Adicionalmente, establecer una herramienta documental que brinde apoyo a los administradores delegados para la solicitud de los pagos y la difusión del cronograma de días habilitados para ello.

### ***6.1.2. Análisis del Proceso de Gestión Operativa.***

El proceso de gestión operativa está conformado por 3 subprocesos: Mantenimiento, Servicio al usuario y gestión de convivencia y, por último, gestión de áreas comunes, los cuales fueron estudiados y analizados de manera individual con sus diferentes componentes con el objetivo de proponer una ejecución clara y eficaz. Adicionalmente, de manera general estos procesos no cuentan con ningún documento para la transferencia de conocimiento ni seguimiento.

#### **6.1.2.1.Mantenimiento.**

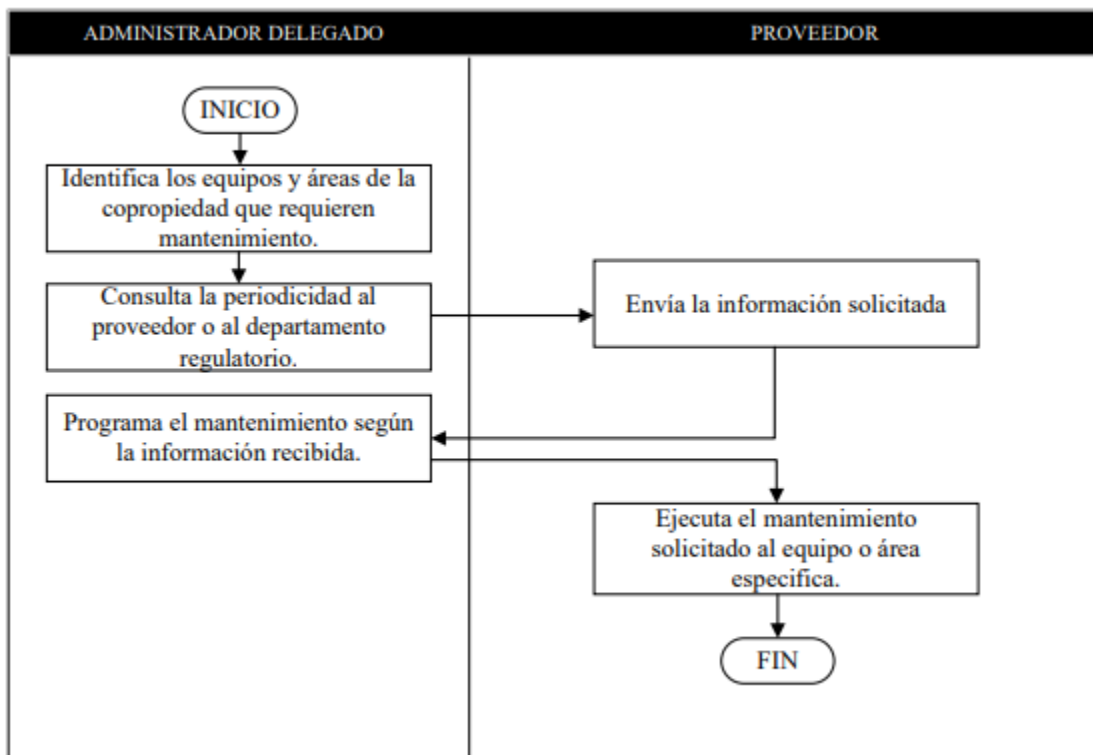
Este subproceso tiene como objetivo garantizar que los equipos, máquinas y áreas comunes de la copropiedad administrada se mantengan en condiciones que permitan cumplir con los requerimientos y necesidades de la misma. Este subproceso no contaba con ningún instrumento para el seguimiento los mantenimientos, cada administrador tenía su forma particular de realizarlo, sin embargo, en algunas ocasiones cuando se realizaba auditoría en las copropiedades, los hallazgos eran que no se realizaban mantenimiento según la periodicidad de cada equipo, generando que Cohabitando SAS tuviera que responder con su patrimonio por el valor equivalente a este cuando el equipo presenta daños irreparables.

Por otro lado, la coordinación administrativa indicaba que cuando realizaban estas auditorías tampoco se encontraban todos los informes de los mantenimientos realizados, por ende, no se contaba con evidencia que constatará que realmente se había llevado a cabo el mantenimiento del equipo específico.

En relación con lo mencionado anteriormente se presenta en la figura 16, el diagrama de flujo actual del subproceso de mantenimiento.

**Figura 16**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de Mantenimiento*



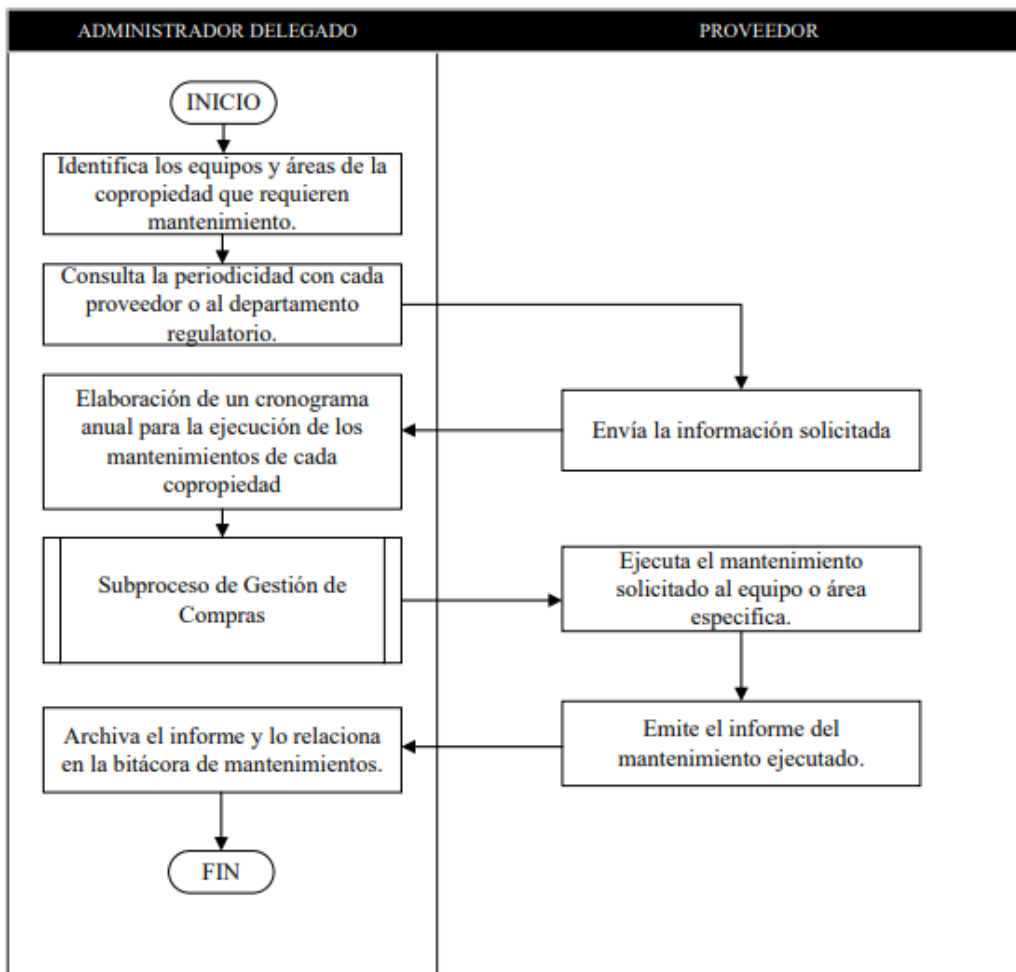
En la figura 16, se puede visualizar una interacción solo del administrador delegado y el proveedor, esto se da cuando el mantenimiento no requiere la suscripción de un contrato. Cuando se requiere la suscripción de un contrato entra a participar el representante legal en la revisión del documento y firma de este, adicionalmente, el cronograma de mantenimientos lo emite el

proveedor y el administrador le hace seguimiento. Sin embargo, en algunas copropiedades, el proveedor no emite un cronograma e incluso no emite los informes.

Con base en lo descrito anteriormente en este numeral, se propone un diagrama de flujo del subproceso de Mantenimiento, con la adición de nuevas actividades que permitan realizar un seguimiento y aseguren la ejecución de los mantenimientos dado que con el diagrama de flujo actual no se cumple con el objetivo del proceso, generando insatisfacción de los usuarios y problemas económicos. Así mismo, durante su diseño se buscaba incluir solo las actividades estrictamente necesarias y no generar un aumento en la carga laboral.

**Figura 17**

*Diagrama de flujo propuesto para el subproceso de Mantenimiento.*



En la figura 17, se puede visualizar como una de las primeras actividades a realizar es la planeación de un cronograma de mantenimientos preventivos a ejecutar, lo que incluye mantenimiento a áreas comunes como lavado de tanques, fumigación, entre otros. Además, se incluyen las dos modalidades de adquisición de mantenimiento, los cuales se suscribe un contrato anual y los que deben ser coordinados por el administrador según la periodicidad recomendada por el proveedor.

Para realizar esta actividad, se propuso un solo formato donde se incluya tanto el cronograma y la bitácora de mantenimientos de toda la copropiedad, así mismo, el diseño de los indicadores para el seguimiento del cumplimiento de estos compromisos, con el objetivo de mitigar responsabilidades monetarias; estas fueron desarrolladas en las propuestas 2 y 3. Igualmente, este formato permite evitar que el administrador olvide la ejecución de algún mantenimiento, puesto que este se basaba en su memoria para la programación y si se presenta algún cambio en el administrador delegado se pueda continuar con el cronograma planteado. Por otro lado, este formato permite relacionar todos los informes y certificados de los mantenimientos realizados, teniendo todo lo referente a esta función en un solo lugar.

Adicionalmente, se incluye el subproceso de gestión de compras para la formalización de la compra y la evaluación de los proveedores en el cumplimiento del servicio, aspecto a detallar en el numeral 6.1.3.3.

#### **6.1.2.2. Servicio al cliente y gestión de la convivencia**

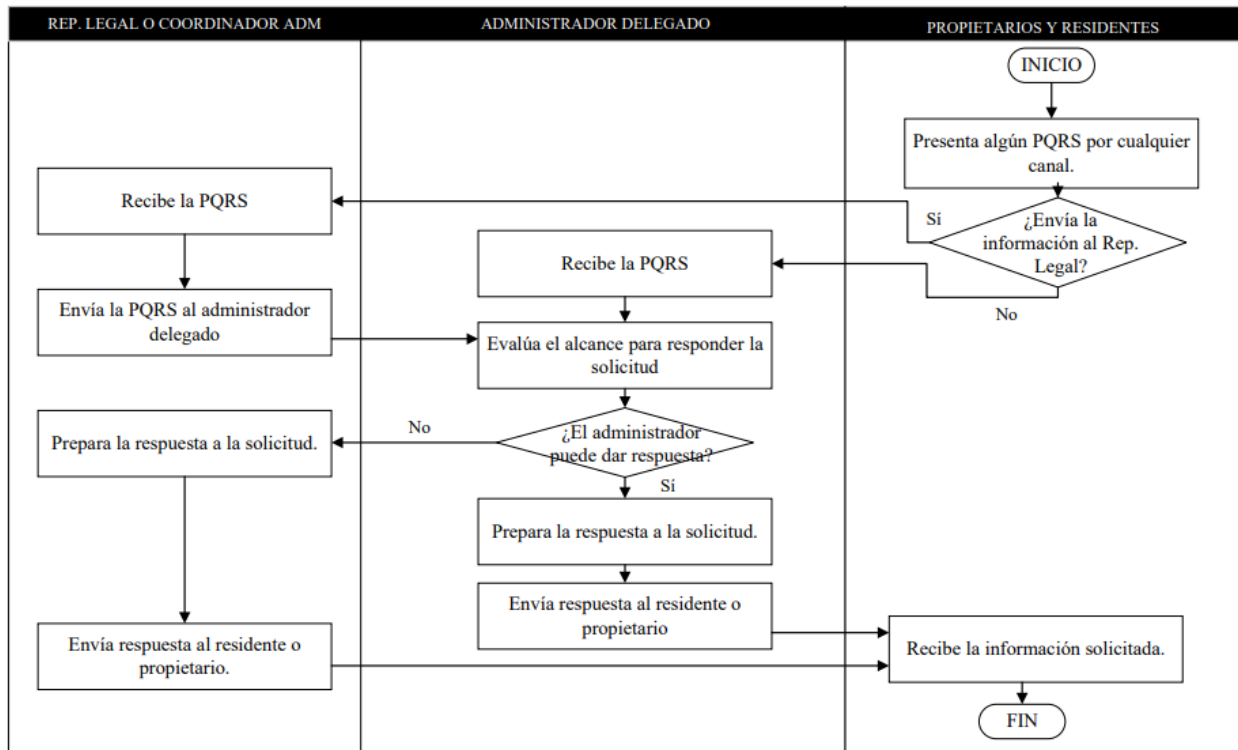
El subproceso de servicio al cliente y gestión de la convivencia tiene como objetivo establecer una serie de actividades para la atención y seguimiento de las PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias) presentadas ante la copropiedad garantizando una respuesta oportuna y pertinente. Se encontraron algunas falencias en la ejecución de este subproceso, en primera

medida, no se tienen establecidos un canal según la solicitud, sino que cualquier solicitud lo comparten por cualquier medio, a lo cual genera inconvenientes para la trazabilidad de la misma puesto que hay unos canales más formales que otros que pueden soportar la gestión ante una solicitud de información como un derecho de petición.

Por otro lado, realizan solicitudes fuera del horario laboral bajo conceptos no caracterizados como urgencias. Al mismo tiempo, los propietarios presentan la PQRS directamente al área directiva de Cohabitando SAS, no siguiendo el código regular de atención saltándose la respuesta y gestión del administrador delegado de la copropiedad específica, como se puede visualizar en la figura 18 que refleja la serie de actividades que se realizan cuando llega un PQRS por parte de algún agente interno o externo a la copropiedad.

**Figura 18**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de servicio al cliente y gestión de la convivencia.*



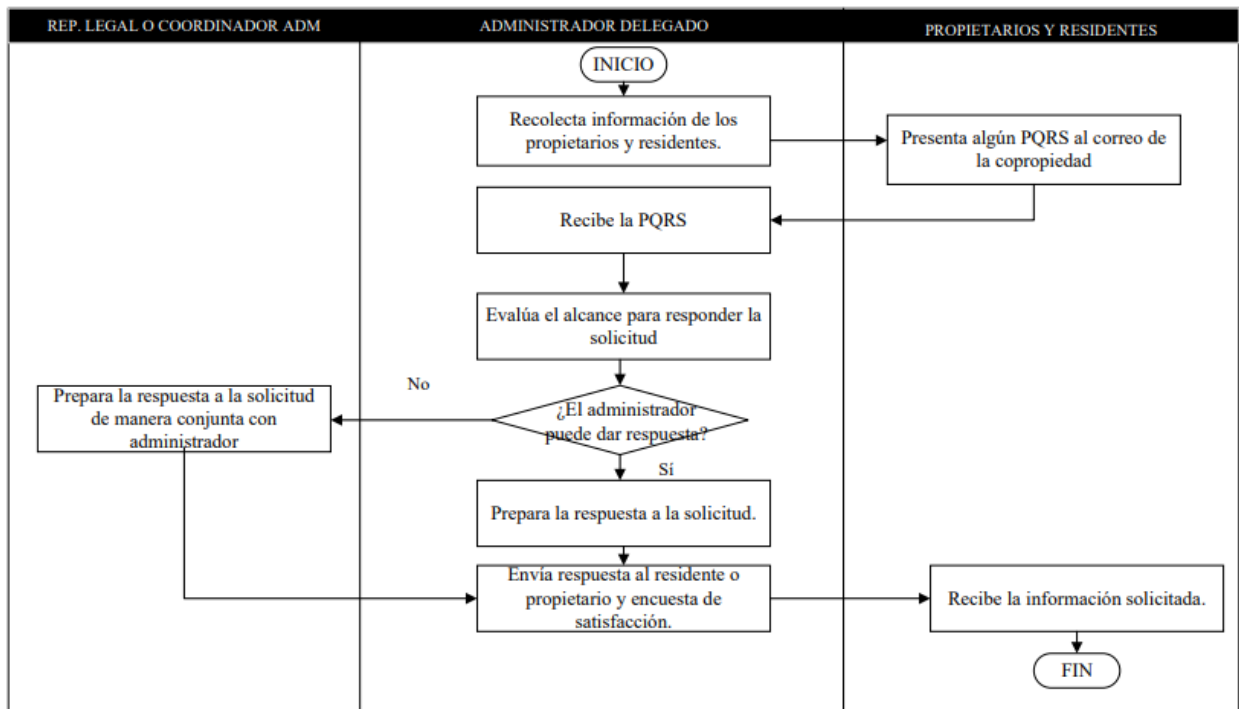
Adicionalmente, no todas las solicitudes requieren de una atención personalizada por parte del administrador delegado generando retrasos en otras actividades debido a estar solventando las solicitudes de los propietarios o residentes.

Por otro lado, se reciben comentarios constantes por parte de los propietarios o residentes que los administradores cada vez que van a buscarlos a la oficina no se encuentran en el sitio y no les pueden resolver las inquietudes o peticiones.

Con base en lo descrito anteriormente, se propone un diagrama de flujo del subproceso de servicio al cliente y gestión de la convivencia con la reorganización de las actividades que deberían realizarse para dar cumplimiento al objetivo, aumentando la comunicación y disminuyendo las solicitudes personalizadas que no se requieren. Así mismo, durante su diseño se buscaba incluir solo las actividades estrictamente necesarias y no generar un aumento en la carga laboral.

**Figura 19**

*Diagrama de flujo propuesto del subproceso de servicio al cliente y gestión de la convivencia.*



Ante las situaciones descritas anteriormente, se planteó una estrategia de sobre comunicación donde se planteó un medio para acceder a información de horarios, manuales y formatos para uso de las áreas comunes, entre otra información que no requiera de la atención personalizada del administrador. Además, se indicó que las solicitudes de información específica y relacionada con el inmueble específico se realizará por medio del correo electrónico, con la propuesta de valor de la empresa de tiempo máximo de respuesta de 72 horas hábiles.

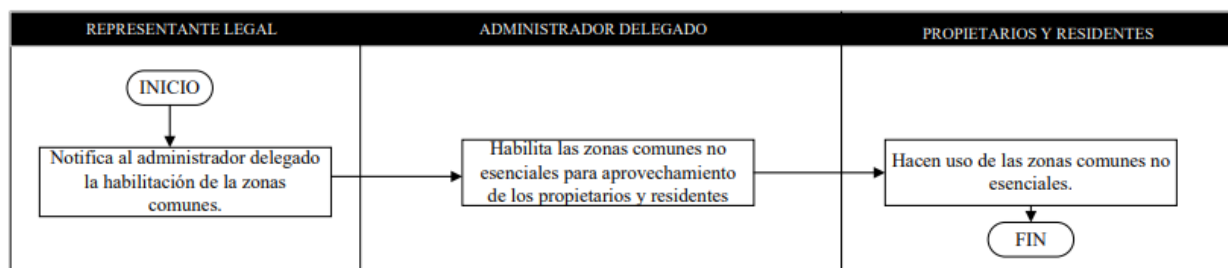
Por otro lado, para la atención personalizada se propuso establecer un horario semanal para la atención específica por medio del agendamiento de citas para reuniones presenciales o virtuales por medio del CRM HubSpot, donde el solicitante puede elegir la duración y la hora que más se le convenga dentro de la franja horaria establecida por el administrador delegado, esto con el objetivo de estar a disposición de los propietarios y mejorar el servicio de atención. Así mismo, se diseñó un documento en el cual se deban establecer compromisos cuando se traten de temas de convivencia y se categoriza la situación para decidir si debe ser escalado ante el comité.

### 6.1.2.3. Gestión de áreas comunes

Este subproceso tiene como objetivo garantizar el aprovechamiento adecuado y preservación del buen estado de las áreas comunes por parte de los copropietarios y residentes de la copropiedad.

#### Figura 20

*Diagrama de flujo actual del subproceso de gestión de áreas comunes.*

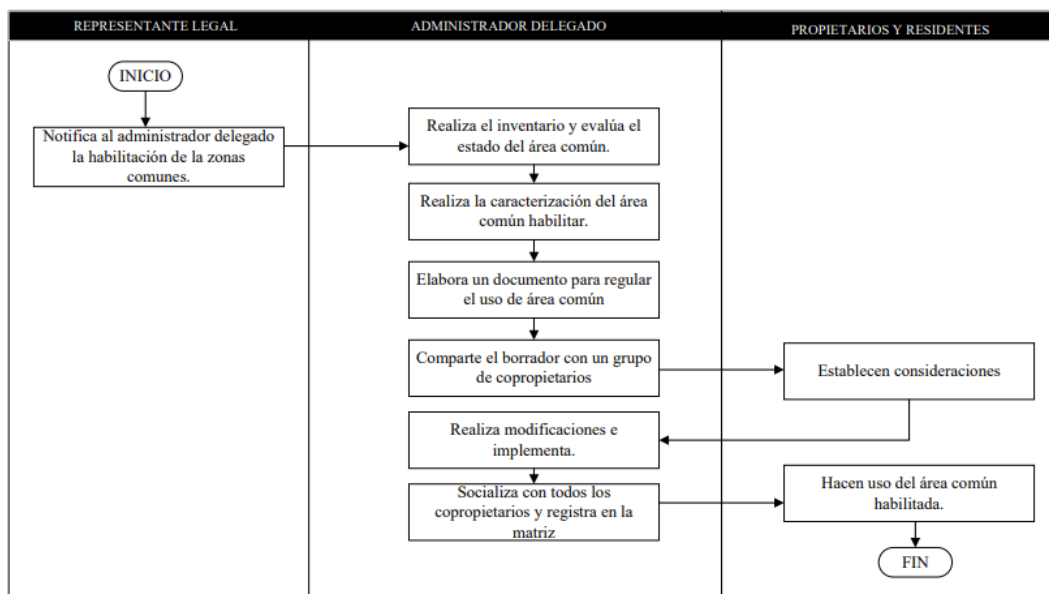


En la figura 20, se puede visualizar el diagrama de flujo actual del subproceso, el cual no contempla la elaboración y definición de políticas para el uso de áreas comunes, si bien es cierto a medida que se habilitan las zonas en algunas copropiedades, los administradores delegados elaboran manuales o formatos para las áreas que tienen un costo para el aprovechamiento como por ejemplo, los salones sociales, y se descuidan otras áreas que acaban siendo usadas de manera inadecuada generando costos de reparación como salas de juegos, salas de juntas, entre otras. Así mismo, en ninguna copropiedad se hace seguimiento al uso y el inventario no se realiza sino cuando se va a realizar la entrega de la copropiedad a la nueva administración.

Por ende, es necesario incluir actividades adicionales en este subproceso para garantizar el cumplimiento del objetivo del mismo y la preservación del buen estado de los espacios, identificando con que cuenta la copropiedad e incluyendo en la definición de las políticas de uso a la comunidad para un nivel mayor de aceptación. Con relación a lo mencionado anteriormente, se propone un diagrama de flujo del subproceso de gestión de áreas en la figura 21.

### Figura 21

*Diagrama de flujo propuesto del subproceso de gestión de áreas comunes.*



### **6.1.3. *Análisis del Proceso de Gestión Administrativa***

El proceso de gestión administrativa está conformado por 4 subprocesos: Estructuración y Empalme de la copropiedad, planeación estratégica, gestión de compras y gestión documental, los cuales fueron estudiados y analizados de manera individual con sus diferentes componentes con el objetivo de proponer una ejecución clara y eficaz. Adicionalmente, de manera general estos procesos no cuentan con ningún documento para la transferencia de conocimiento ni seguimiento.

#### **6.1.3.1. Estructuración y Empalme de la Copropiedad**

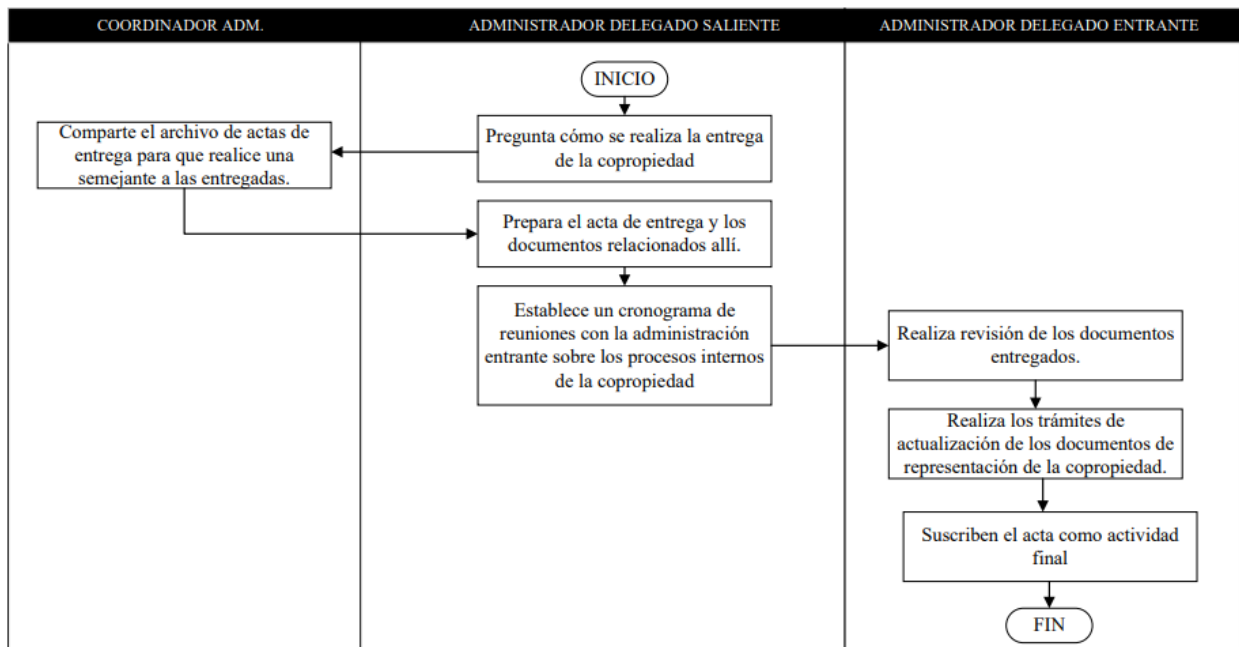
Este subproceso tiene como objetivo garantizar la estructuración básica adecuada de los servicios que presta la copropiedad y cumplimiento de las obligaciones después del cambio del administrador. Este subproceso es en el que se evidencia una mayor concentración del conocimiento en el área directiva, en la estructuración de una copropiedad, los administradores generalmente consultan cada paso, dado que no saben por dónde iniciar como la contratación de algún tipo de servicio específico, el procedimiento de recepción de nuevos propietarios, actualización de representación legal o creación de la personería jurídica, dado que no cuentan con ningún documento para la transferencia de conocimiento ocasionando que cada vez que se toma una copropiedad requiera de un tiempo mayor en la explicación de cada detalle al que pudiera ser invertido realizando un trabajo de consultoría o auditoría por parte del área directiva. Así mismo, según la información recopilada en las entrevistas, anteriormente, enviaban adicionalmente a un funcionario a estructurarla, esto funcionó inicialmente, sin embargo, dado el crecimiento de la demanda de este servicio este aspecto no se pudo mantener, así mismo, esto generaba sobrecostos. Lo descrito anteriormente aplica tanto para el inicio de una administración provisional y definitiva.

Por otro lado, en la figura 22 se puede visualizar la serie de actividades que se llevan a cabo cuando se realiza la entrega de una copropiedad mediante un diagrama de flujo, evaluando esta

actividad se encontró, que el hecho de que los administradores se basen en las actas de entrega de otras copropiedades entregadas para hacer la suya, las cuales están hechas según los criterios de cada administrador, genera que muchas veces no se haga una entrega y empalme adecuado de la administración de la copropiedad, pues no existen unos criterios específicos y contenido mínimo tanto para la elaboración del acta, como para la programación del cronograma de la socialización del procedimientos internos y asuntos jurídicos, legales y de convivencia pendientes de la copropiedad. El resultado que genera la falta de criterios específicos en estas actividades es que las administraciones nuevas solicitan constantemente información que no se les fue entregada por la omisión de los funcionarios de la organización de Cohabitando SAS que participaron en la entrega.

## Figura 22

*Diagrama de flujo actual del subproceso estructuración y empalme de la copropiedad.*



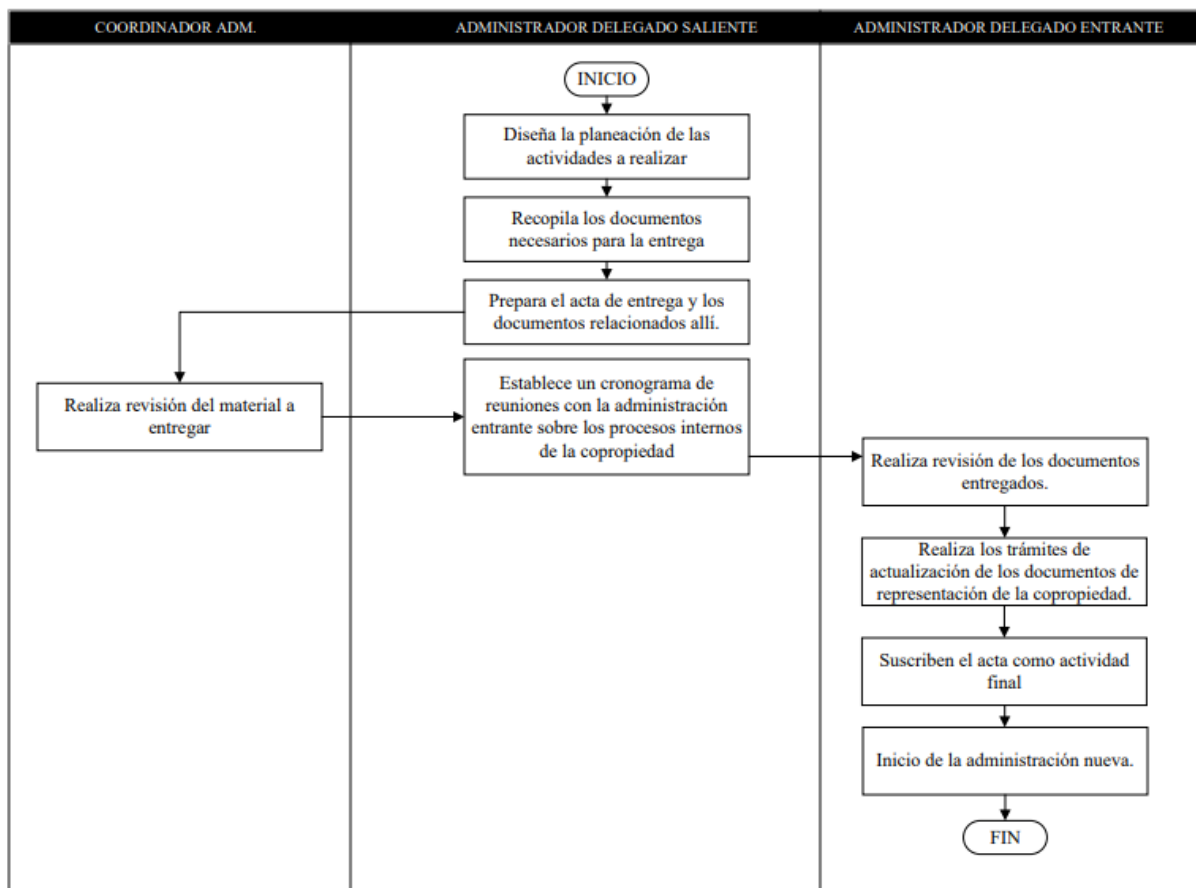
Para este subproceso se propuso una definición de criterios específicos mínimos a cumplir en cada una de las actividades disminuyendo la incertidumbre, pero dejándolas abiertas a la

inclusión de actividades singulares debido a la particularidad de la copropiedad por medio de check lists, procedimientos y demás documentos que apoyen la ejecución de actividades y permitan aumentar autonomía en los administradores sin dejar de lado la supervisión de la coordinación administrativa.

Con base en lo descrito anteriormente, se propone un diagrama de flujo del subproceso donde se reorganizó las actividades que deberían realizarse para dar cumplimiento al objetivo del mismo.

### Figura 23

*Diagrama de flujo propuesto del subproceso estructuración y empalme de la copropiedad.*



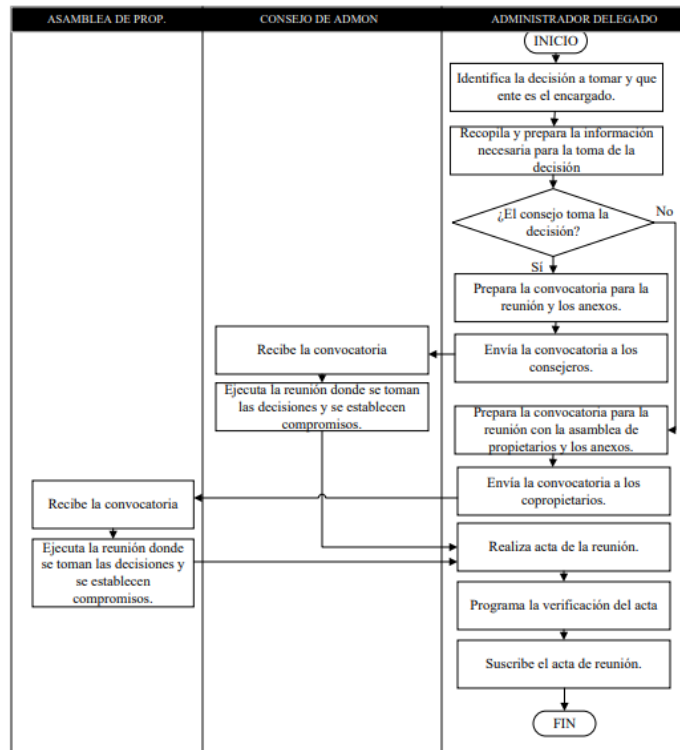
Es importante resaltar que las actividades relacionadas con la estructuración de la copropiedad entran a hacer parte de este subproceso cuando la administración entrante es Cohabitando SAS o cuando el constructor lo delega como su administrador provisional.

**6.1.3.2.Planeación estratégica de la copropiedad**

Este subproceso tiene como objetivo garantizar la toma de decisiones por los entes con la autoridad para ello, asegurando el cumplimiento de lo dispuesto en pro del mejoramiento de la copropiedad. Este subproceso, aunque no cuenta con documentación para la transferencia de conocimiento, la toma de decisiones se hace de manera adecuada, generando muy pocos reprocesos. En la figura 24, se refleja la serie de actividades utilizadas para la toma de decisiones mediante un diagrama de flujo.

**Figura 24**

*Diagrama de flujo actual del subproceso planeación estratégica de la copropiedad.*



Aunque es uno de los subprocesos que se llevan correctamente hay actividades que pueden incluirse para agregarle valor. En primera instancia, incluir en el subproceso la planeación de actividades con el objetivo de dar cumplimiento a los compromisos contraídos con los órganos administrativos por medio de herramientas como diagramas de Gantt, lo cual permite mostrar la trazabilidad de la ejecución de las actividades evidenciando la gestión de los administradores delegados. Así mismo, esto permite que los funcionarios aprendan a priorizar unas actividades de otras, puesto que actualmente los administradores delegados buscan acaparar todas las actividades al mismo tiempo sin tener en cuenta la urgencia que tienen unas por encima de otras generando un mayor desgaste.

Por otra parte, en este subproceso generalmente se pasa por alto la retroalimentación que debe darse a los clientes haciendo referencia a la constructora, cuando la administración está bajo la modalidad de provisionalidad, por ende, se propuso la elaboración de un informe de no conformidades y requerimientos de la comunidad con el objetivo que sea utilizado como insumo para solventar pendientes en la copropiedad. Cabe resaltar que este informe puede ser útil para la presentación de aspectos a mejorar de la infraestructura ante el consejo de administración.

Por último, mostrando la utilidad de la integración CRM HubSpot en las actividades se propuso establecerlo como herramienta para la difusión de la convocatoria de las reuniones teniendo un mayor control, dado que esta herramienta permite conocer la interacción de los destinatarios con las partes del correo enviado.

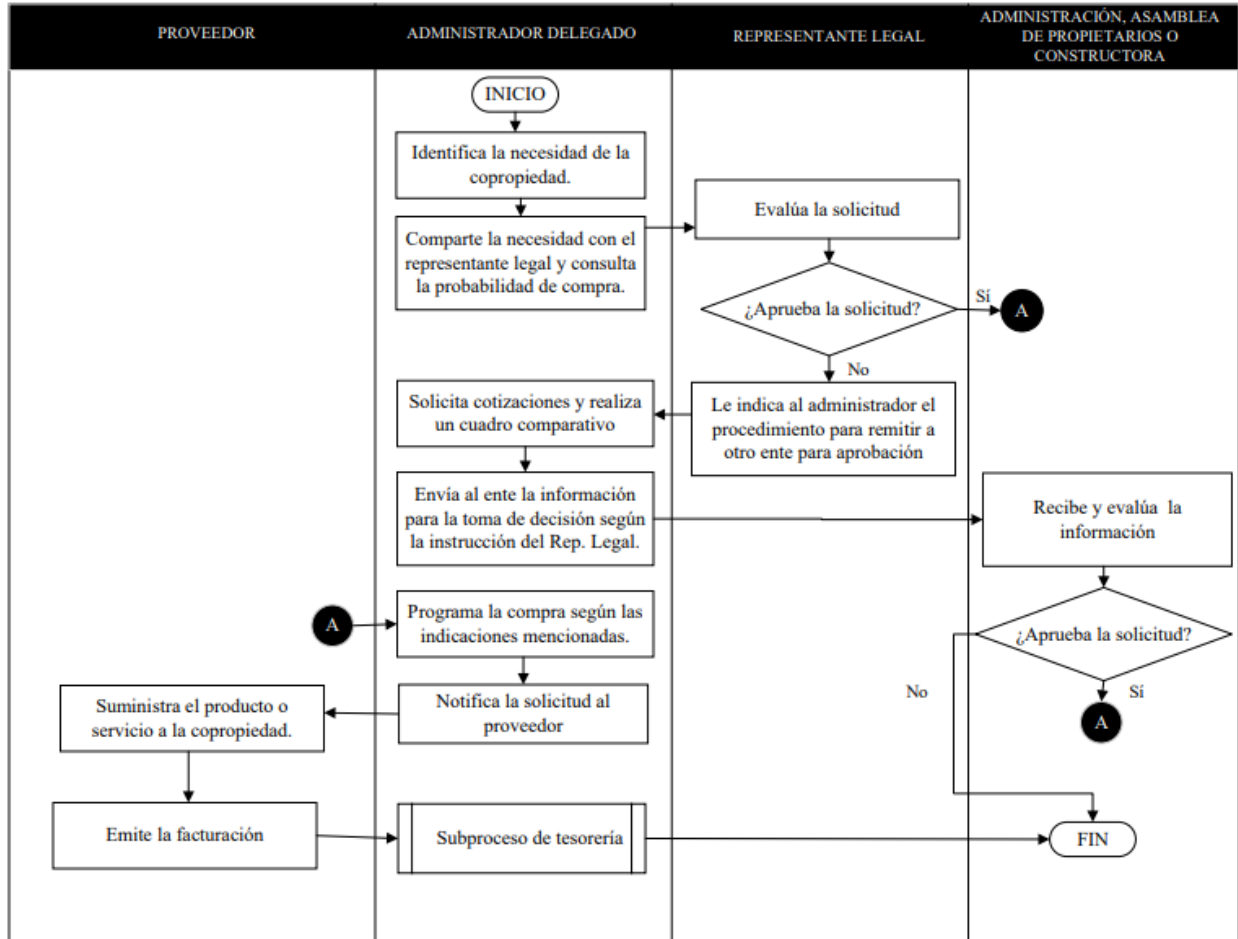
#### **6.1.3.3. Gestión de compras**

Este subproceso tiene como objetivo garantizar el suministro y almacenamiento de materiales, bienes y/o servicios requeridos para el buen funcionamiento de la copropiedad, mediante la gestión de proveedores calificados que cumplan con los estándares de calidad y se

optimice los recursos de esta. En la figura 25, se ilustra por medio de un diagrama de flujo las actividades que inicialmente se realizaban para la compra de bienes o servicios para la copropiedad.

**Figura 25**

*Diagrama de flujo actual del subproceso de gestión de compras.*



En el diagrama de flujo se puede evidenciar que no existe la claridad por parte del administrador delegado de quién es el ente encargado de tomar la decisión de aprobación para la adquisición de un bien o servicio teniendo que recurrir constantemente al representante legal esto debido a que no se tiene establecida una política.

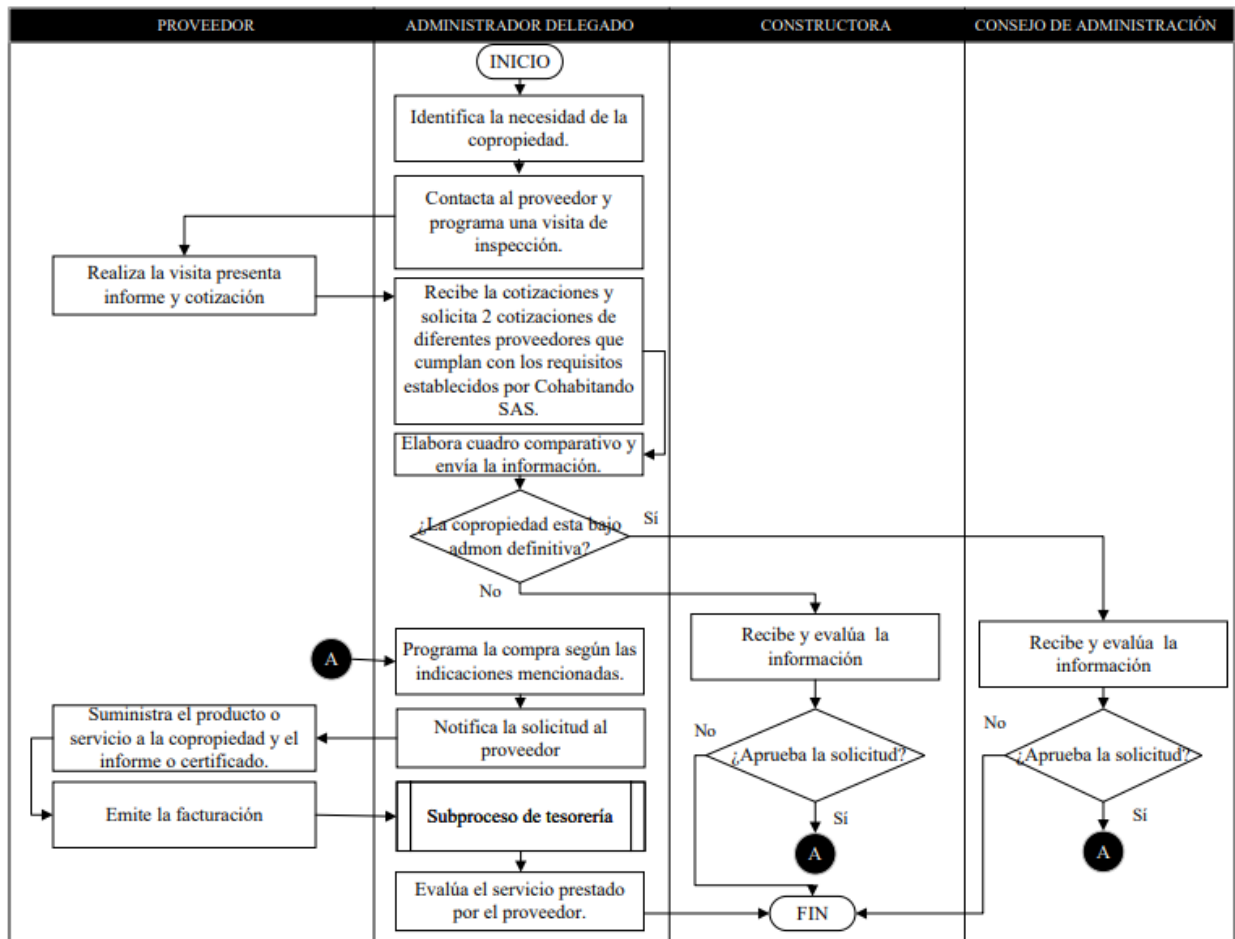
Adicionalmente, se encontraron otras falencias que no permiten la fluidez en este subproceso. En primera medida, los administradores delegados no realizan seguimiento de los contratos suscritos para la copropiedad ocasionando que la copropiedad no quede cubierta, como es el caso de las pólizas, entre otros. También se presentan los casos de contratos que contienen cláusulas de renovación automática, generando que cuando se desea dar por terminado el contrato, notan que el tiempo mínimo establecido para la notificación de finalización del vínculo contractual ya ha transcurrido y el contrato ya queda automáticamente renovado.

En segunda medida, los administradores no cuentan con unos criterios específicos para la selección de proveedores, así mismo no cuenta con una actividad de evaluación que indique la continuidad del contrato o por el contrario su finalización. La consulta de proveedores se realiza por medio de WhatsApp a los otros administradores según la necesidad que identifican cubrir y proporcionan los contactos, pero se ha presentado casos que el servicio no es satisfactorio puesto que se desconoce bajo qué criterio cada administrador evalúa al proveedor.

En relación con lo descrito anteriormente, se propone un diagrama de flujo del subproceso de gestión de compras con la reorganización y adición de actividades para realizar una selección estratégica del proveedor basado en criterios específicos y debida comparación de propuestas. Adicionalmente, al finalizar la adquisición del servicio, la inclusión de una evaluación del proveedor con el objetivo de identificar los proveedores que efectivamente cumplan con las especificaciones de la necesidad a subsanar y continuar solicitando su servicio o en su defecto, buscar un mejor aliado. Por otro lado, se propuso un formato para el seguimiento de los contratos, aspecto crítico en la reorganización, e indicadores desarrollados en la propuesta 2 y 3 del presente proyecto. Con relación a lo descrito anteriormente se presenta en diagrama de flujo en la figura 26, propuesto con las actividades relacionadas en el cumplimiento del objetivo del subproceso.

**Figura 26**

*Diagrama de flujo propuesto del subproceso de gestión de compras.*



**6.1.3.4. Gestión documental**

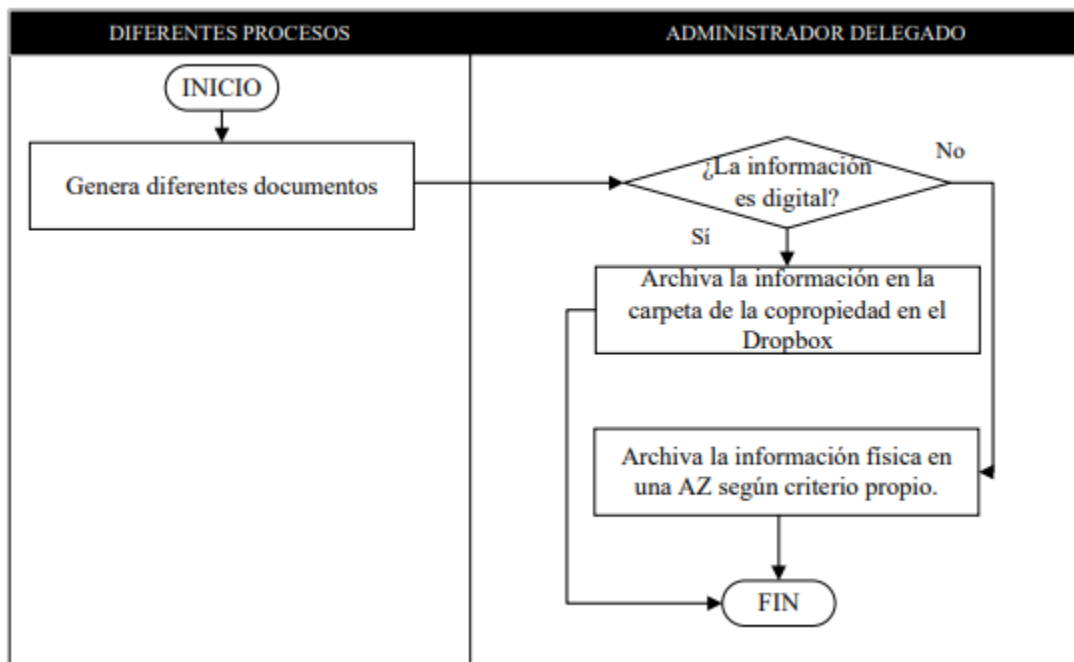
El subproceso tiene como objetivo es garantizar la recepción, archivo y deposición final de manera correcta de los documentos de la copropiedad administrada. Este subproceso en especial su diagrama de flujo se puede visualizar en la figura 27, sin embargo, no cuenta con información relevante dado que los administradores delegados no tienen actividades específicas para realizar la gestión documental. La información no cuenta con ningún filtro, los archivos digitales son almacenados según el criterio del administrador, igualmente la información física la cual es archivada en AZ y se folian las páginas una vez se indica que se va a realizar entrega de la

copropiedad a una nueva administración. Así mismo, no se realizan copias de seguridad que genera pérdida de información, aspecto crítico en las copropiedades.

Este subproceso en especial genera no conformidades en los procesos de empalme, debido a que el almacenamiento es según los criterios propios del administrador, al llegar otro administrador, incluso de la misma organización, no encuentra fácilmente la información generando retrasos.

### Figura 27

*Diagrama de flujo actual del subproceso de gestión documental.*

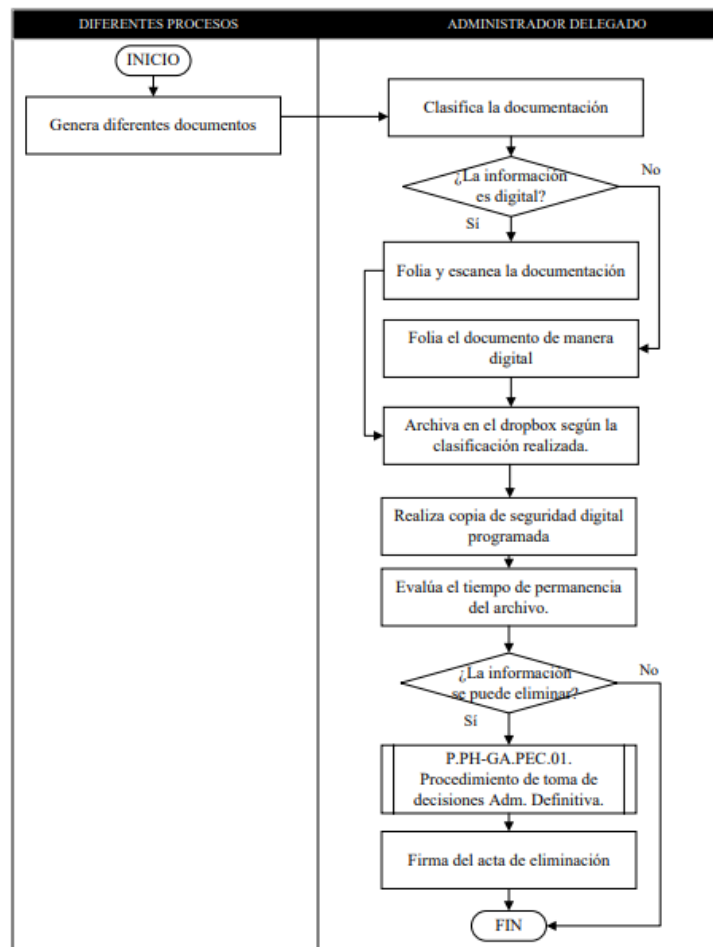


Con base en lo descrito anteriormente, se propone un diagrama de flujo del subproceso de gestión documental con la adición de actividades que deberían realizarse para dar cumplimiento al objetivo de este, presentado en la figura 28. Esta propuesta incluye actividades de clasificación de información de acuerdo a unos requerimientos específicos, y un archivo completamente digital incluyendo la foliación del mismo, encaminando a la organización a la implementación de una política de “Cero Papel”, lo que acarrea una gran cantidad de ventajas tanto para el medio

ambiente como para la seguridad de la información de las copropiedades, puesto que adicionalmente se propuso una copia de seguridad realizada en un disco duro externo.

**Figura 28**


*Diagrama de flujo propuesto del subproceso de gestión documental.*



#### 6.1.4. Caracterización

Posteriormente al análisis y reformulación de los procesos, se diseñó el formato de caracterización para los procesos y subprocesos de Cohabitando SAS, mediante el programa Excel debido a que el personal de la oficina no tiene acceso a Visio, el programa más utilizado para ello. En la figura 29, se muestra el formato.

**Figura 29***Formato de Caracterización de Cohabitando SAS*

	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		<b>Código:</b> C.PH-GA.01		
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>		<b>Versión:</b> 01 Fecha de Aprob. XX-Nov-2022 Página 1 de 1		
<b>OBJETIVO</b>					
<b>ALCANCE</b>					
<b>RESPONSABLE</b>					
<b>INVOLUCRADOS</b>					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
		P			
		H			
		V			
		A			
<b>DOCUMENTACIÓN</b>		<b>REGISTROS</b>		<b>DOCUMENTACIÓN DE APOYO</b>	
<b>RECURSOS</b>			<b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b>		
<b>MEDICIÓN</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>TIPO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	
Información de indicadores detallada en la hoja de vida de los mismos.					

Luego de diseñar el formato y contar con la aprobación de gerencia para su implementación, se procede diligenciar dicho formato con la información recolectada y propuesta en el inicio de la ejecución de la presente propuesta para cada uno de los procesos y subprocesos priorizados y analizados.

En el apéndice G, se encuentran todas las fichas de caracterización de los procesos y subprocesos priorizados, los cuales fueron socializados y aprobados mediante una serie de reuniones con la gerente general, la coordinadora administrativa y un administrador delegado. Así mismo, en el apéndice H, se encuentra el acta de asistencia de las reuniones de socialización mencionadas.

### ***6.1.5. Capacitación Contextualización de Procesos***

Para el mes de julio del año 2023, la organización cuenta con 18 empleados para la línea de propiedad horizontal con diferente formación: administradores de empresas, psicólogos, contadores, ingenieros industriales y financieros; por otro lado, es importante destacar que algunos administradores no tienen formación profesional, pero tienen diplomados en este sector en específico. El 85,7% de los empleados de esta línea cuentan con una experiencia en la administración y asistencia administrativa en propiedad horizontal mayor a 2 años. Con el objetivo de orientar a la organización en el enfoque de procesos se propone el diseño de una capacitación basada en este concepto al talento humano de la organización, dado a la diversidad de los perfiles profesionales con los que cuenta la organización descrita anteriormente.

En el apéndice I, se encuentra el material utilizado para el desarrollo de esta capacitación, así mismo, se adjuntó una fotografía de la ejecución de esta, la cual fue llevada a cabo durante la reunión mensual de todo el personal de la organización. El orden del día de la capacitación fue:

- 1.** Contextualización de la definición de procesos, incluyendo ejemplos para procesos de la vida cotidiana como la elaboración de un pastel, así mismo, la elaboración de unos diseños para el desarrollo de una idea de negocio empresarial. Por otro lado, en este punto se realizó una actividad grupal con el objetivo que el personal mediante la discusión de ideas estableciese las actividades que conforman el proceso para realizar el mantenimiento de la planta eléctrica en un edificio bajo la denominación de propiedad horizontal, actividad incluida en las funciones de un administrador.

- 2.** Socialización del mapa de procesos actualizado y explicación de cada uno de los tipos de procesos que lo conforman.

3. Socialización de los subprocesos misionales que conforman los procesos misionales de la línea de negocio de gestión de propiedad horizontal.

4. Explicación de los tipos de documentos existentes para la transferencia de conocimiento aplicables en la empresa, como: caracterizaciones, procedimientos, instructivos, guías, manuales y formatos.

5. Socialización de la página interna diseñada resultado de la propuesta 2 de este proyecto con el objetivo que se familiarizarán con esta herramienta.

6. Definición del diagrama de flujo, figuras más frecuentes que se utilizan para la elaboración de estos, acompañados de un ejemplo sencillo.

7. Lúdica para la contextualización de la mejora continua. Esta se basó en un juego donde cada uno de los asistentes a la reunión debían pasar la pelota hasta que todos la tocarán, ante esto se midió el tiempo. A los participantes se les indicó que se tenía una meta que el tiempo para cumplir debían reducirse a 5 segundos, entonces debían establecer alguna estrategia que permitiera cumplir con la condición de que todos los participantes la tocarán y la meta de que se hiciera en 5 segundos. El objetivo de esta actividad era que los mismos integrantes entendieran el concepto de mejora continua, así mismo, tomando conciencia de la importancia del trabajo en equipo, que las ideas pueden provenir de cualquier lugar y que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas.

En el apéndice H se encuentra el acta de asistencia de todos los participantes de esta capacitación.

## **6.2.Implementación de la propuesta 2**

La implementación de esta propuesta 2 inicia con el diseño de la guía de elaboración de los documentos, en la cual se describe las pautas, parámetros y componentes de cada de los documentos elaborados para los procesos y subprocesos en Cohabitando SAS, lo que incluye

caracterizaciones, procedimientos, guías, manuales, instructivos y formatos. Esta guía puede ser revisada, con un mayor detalle, en el apéndice J.

Partiendo de los componentes de este documento, se inicia la elaboración de los documentos requeridos para la ejecución de cada uno de los procesos, en el mismo orden en la cual se hizo el análisis y la reformulación en la propuesta No. 1. La elaboración de estos documentos se hizo simultáneamente con la recopilación de información a los administradores delegados con mayor experiencia en el sector con el objetivo de mitigar que se omitiera algún aspecto importante y así agilizar la revisión por parte de la dirección de Cohabitando SAS. Además, aunque no es un objetivo del proyecto se tuvieron en cuenta para su elaboración los requisitos de la NTS SI 02, norma sectorial de administración de inmuebles de uso residencial, por la cual la organización se desea certificar, siendo un componente de visión para el 2025.

Los documentos realizados para cada uno de los procesos se exponen en los siguientes numerales.

### ***6.2.1. Estandarización del proceso de Gestión Contable y Financiera***

El proceso de Gestión Contable y Financiera solo cuenta con la caracterización del proceso, desarrollado en la implementación de la propuesta 1, bajo el código: C.PH-GF.01. En los numerales siguientes se discriminan los documentos desarrollados para la ejecución de los subprocesos y para la transferencia del conocimiento relacionados con lo planteado para cada uno en la propuesta 1.

#### **6.2.1.1. Cartera de la copropiedad.**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GF.CAR.01. Procedimiento Gestión de Cartera PH.
- F.PH-GF-CAR.01. Seguimiento ejecución política de Cartera PH.

- F. PH-GF-CAR.02. Notificación de Cartera No.1
- F. PH-GF-CAR.03. Notificación de Cartera No.3

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice K, donde adicionalmente se puede visualizar el diagrama de flujo del proceso con los formatos referenciados en la actividad correspondiente.

#### **6.2.1.2.Contabilidad de la copropiedad.**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GF.CTB.01. Procedimiento para el registro y cierre contable mensual.
- P.PH-GF.CTB.02. Procedimiento para el registro de los libros contables.
- I.PH-GF.CTB.01. Instructivo para archivar carpeta mensual de Contabilidad.
- F.PH-GF.CTB.01. Relación de Carpeta de Contabilidad.
- F. PH-GF.CTB.02. Relación de Afectación a los centros de costos.
- F. PH-GF.CTB.03. Poder de registro de libros contables.
- F. PH-GF.CTB.04. Solicitud registro de libros contables.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice L, donde adicionalmente se adjuntó el diagrama de flujo en el cual se relacionan los dos primeros formatos diseñados. Los formatos 3 y 4 están relacionados con el procedimiento No. 2 el cual se ejecuta máximo 1 vez al año.

#### **6.2.1.3.Presupuesto de la copropiedad.**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GF.PRE.01. Procedimiento para la elaboración y aprobación del presupuesto.
- G.PH-GF.PRE.01. Guía para la elaboración del presupuesto de la copropiedad.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice M.

#### **6.2.1.4. Tesorería de la copropiedad.**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- I.PH-GF.TES.01. Instructivo para la solicitud de pago a proveedores por transferencia.
- I.PH-GF.TES.02. Instructivo manejo de caja menor de la copropiedad.
- I.PH-GF.TES.03. Instructivo para el recaudo del valor de administración de la copropiedad.
- F.PH-GF.TES.01. Relación de Caja menor de la copropiedad.
- F. PH-GF.TES.02. Acta de Entrega de Caja menor de la copropiedad.
- F. PH-GF.TES.03. Acta de Arqueo de Caja menor de la copropiedad.
- F. PH-GF.TES.04. Cuentas por pagar mediante Transferencia Electrónica.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice N, donde adicionalmente se adjuntó el diagrama de flujo en el cual se relaciona los formatos 1 y 4 diseñados serán utilizados mensualmente. Los formatos 2 y 3 se utilizan en unas actividades de control que se ejecutan 1 vez al año como arqueo de caja y el de apertura realizado 1 sola vez al inicio del servicio de administración de la copropiedad.

#### **6.2.2. Estandarización del proceso de Gestión Operativa.**

El proceso de Gestión Operativa solo cuenta con la caracterización del proceso, desarrollado en la implementación de la propuesta 1, bajo el código: C.PH-GO.01. En los numerales siguientes se discriminan los documentos desarrollados para la ejecución de los subprocesos y para la transferencia del conocimiento relacionados con lo planteado para cada uno en la propuesta 1.

### **6.2.2.1. Mantenimiento**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GO.MTO.01. Procedimiento para la planeación de los mantenimientos de la copropiedad.
- F.PH-GO.MTO.01. Matriz de Mantenimientos.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice O, donde adicionalmente se puede visualizar el diagrama de flujo del proceso con los formatos referenciados en la actividad correspondiente.

### **6.2.2.2. Servicio al cliente y gestión de la convivencia**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GO.UGC.01. Procedimiento de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.
- P.PH-GO.UGC.02. Procedimiento de bienvenida de nuevos propietarios y residentes y recolección de información.
- G.PH-GO.UGC.01. Guía para la evaluación de satisfacción de atención al usuario y servicio prestado.
- F. PH-GO.UGC.01. Carta de Bienvenida.
- F.PH-GO.UGC.02. Censo de Locatarios.
- F.PH-GO.UGC.03. Censo de Residentes.
- F.PH-GO.UGC.04. Censo de Mascotas.
- F.PH-GO.UGC.05. Matriz de Seguimiento de PQRS
- F.PH-GO.UGC.06. Acta de Reunión de PQRS.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice P, donde adicionalmente se puede visualizar el diagrama de flujo del proceso con los formatos referenciados en la actividad correspondiente.

### **6.2.2.3. Gestión de áreas comunes**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GO.GAC.01. Procedimiento para el diseño y aprobación de la política de uso de las zonas comunes no esenciales.
- F.PH-GO.GAC.01. Matriz de zonas comunes.
- F.PH-GO.GAC.02. Matriz de inventarios.
- F.PH-GO.GAC.03. Acta de baja de Bienes de la Copropiedad.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice Q, donde adicionalmente se puede visualizar el diagrama de flujo del proceso con los formatos referenciados en la actividad correspondiente.

### **6.2.3. Estandarización del proceso de Gestión Administrativa**

El proceso de Gestión Administrativa solo cuenta con la caracterización del proceso, desarrollado en la implementación de la propuesta 1, bajo el código: C.PH-GA.01. En los numerales siguientes se discriminan los documentos desarrollados para la ejecución de los subprocesos y para la transferencia del conocimiento relacionados con lo planteado para cada uno en la propuesta 1.

#### **6.2.3.1. Estructuración y Empalme de la Copropiedad**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GA.EEA.01. Procedimiento de entrega de administración.

- I.PH-GA.EEA.01. Instructivo solicitud trámites representación legal y personería jurídica.
- I.PH-GA.EEA.02. Instructivo para trámites de Registro único tributario.
- F.PH-GA.EEA.01. Caracterización de la Copropiedad.
- F.PH-GA.EEA.02. Matriz estructura servicios de vigilancia.
- F.PH-GA.EEA.03. Matriz estructura de servicios comunes.
- F.PH-GA.EEA.04. Lista de verificación entrega copropiedad – Adm Definitiva.
- F.PH-GA.EEA.05. Lista de verificación entrega copropiedad – Adm Provisional.
- F.PG-GA.EEA.06. Carta de Aceptación de Cargo de Administrador.
- F.PG-GA.EEA.07. Certificado de objeto social.
- F.PH-GA.EEA.08. Lista de verificación entrega copropiedad Constructora.
- F.PH-GA.EEA.09. Carta Solicitud Inscripción.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice R, donde adicionalmente se puede visualizar el diagrama de flujo del proceso con los formatos referenciados en la actividad correspondiente.

#### **6.2.3.2. Planeación estratégica de la copropiedad**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GA.PEC.01. Procedimiento para la toma de decisiones en la copropiedad bajo administración definitiva.
- G.PH-GA.PEC.01. Guía para la celebración de las reuniones de asamblea de propietarios y consejo de administración.
- F.PH-GA.PEC.01. Poder de representación.
- F.PH-GA.PEC.02. Acta de Consejo de Administración.

- F.PH-GA.PEC.03. Poder de representación especial.
- F.PH-GA.PEC.04. Reporte de No conformidades y Requerimientos de la comunidad.
- F.PH-GA.PEC.05. Acta de publicación.
- F.PH-GA.PEC.06. Acta de comisión de verificación de asamblea.
- F.PH-GA.PEC.07. Plan de trabajo.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice S.

### **6.2.3.3. Gestión de compras**

Para el subproceso de Gestión de Compras, se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GA.GCO.01. Procedimiento de compra de bienes y/o servicios superiores a 1 SMMLV.
- P.PH-GA.GCO.02. Procedimiento de compra de bienes y/o servicios inferiores o iguales 1 SMMLV.
- G.PH-GA.GCO.01. Guía para la selección, seguimiento, evaluación y control de los proveedores.
- F.PH-GA.GCO.01. Matriz de Contratos.
- F.PH-GA.GCO.02. Lista de Proveedores.
- F.PH-GA.GCO.03. Cuadro comparativo de cotizaciones bienes y servicios.
- F.PH-GA.GCO.04. Análisis de Criterios técnicos para el servicio de Vigilancia – Comparativo.
- F.PH-GA.GCO.05. Control de Entrega de Elementos.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice T.

#### **6.2.3.4. Gestión documental**

Para este subproceso se diseñaron los siguientes documentos:

- P.PH-GA.DOC.01. Procedimiento para la recepción, clasificación, archivo y disposición final de los documentos de la copropiedad.
- G.PH-GA. DOC.01. Guía para la clasificación, archivo y copia de seguridad de los documentos de la copropiedad.
- F.PH-GA. DOC.01. Hoja de control.
- F.PH-GA. DOC.02. Inventario de documentos – copia de seguridad.
- F.PH-GA. DOC.03. Tabla de retención documental.
- F.PH-GA. DOC.04. Acta de eliminación.

Los documentos mencionados anteriormente se pueden observar en el apéndice U.

Para la socialización de los documentos descritos en los numerales 6.2.1, 6.2.2 y 6.2.3 con la dirección de Cohabitando SAS, debido al volumen de estos, fue necesario hacerlo por subprocesos. Inicialmente se envió a la coordinadora administrativa María Isabel Suarez para la lectura y comentarios, posteriormente se agendó una reunión para solventar cualquier duda y realizar cualquier corrección para posteriormente darle la aprobación de la representante legal Olga Lucila Dulcey Reyes. Esta secuencia de pasos se hizo para cada uno de los subprocesos, socializando en su totalidad.

Las actas de la socialización de la documentación se encuentran en el apéndice H.

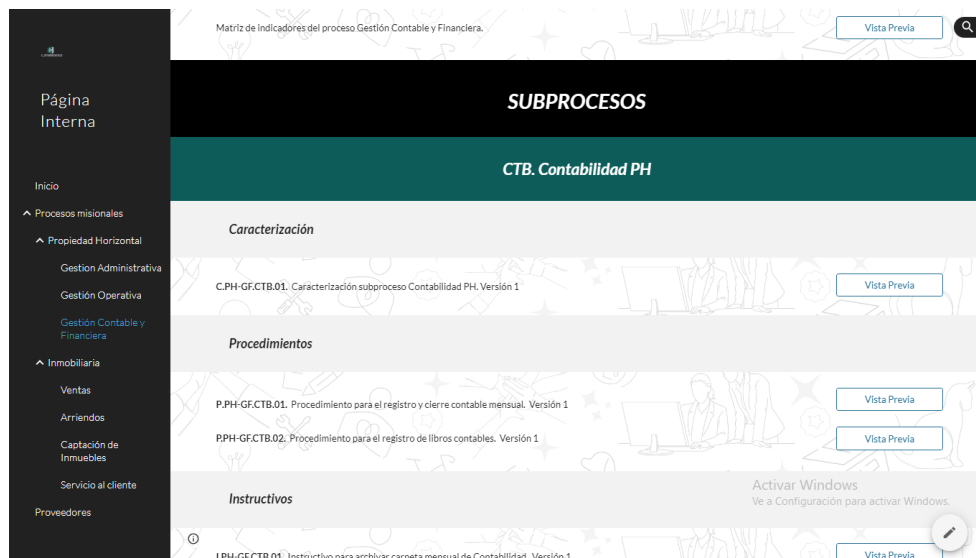
#### **6.2.4. Medio de consulta de documentos.**

Con el objetivo de que el personal de Cohabitando SAS pueda acceder a las caracterizaciones, procedimientos, guías, manuales, instructivos y formatos, en su versión actual, se diseñó una página web para que accedieran a ellos.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que se busca proteger el Know How de Cohabitando SAS, para acceder a esta página sólo se puede hacer por medio de las cuentas de Gmail corporativas. Así mismo, la página cuenta con un buscador para encontrar los documentos rápidamente; anteriormente, el manejo documental se hacía por medio de carpetas de Dropbox que dificultaban su hallazgo, incluso usaban formatos antiguos o diseñaban formatos propios para su uso. En la figura 30, se puede visualizar la interfaz que permite acceder a subpáginas de los procesos misionales individuales y a los documentos establecidos para la ejecución de cada uno.

### Figura 30

*Interfaz de procesos misionales de la página web interna diseñada*



Finalmente, se compartió la página web con la dirección de Cohabitando SAS que contenían los documentos aprobados durante las reuniones anteriores.

### 6.3. Implementación de la propuesta 3

Esta propuesta tiene como objetivo establecer un sistema de indicadores, puesto que la organización no realizaba mediciones de los procesos, generando que no se identificarán



Adicional al formato creado, se establecieron otros dos formatos adicionales para el proceso de evaluación de Cohabitando SAS, Seguimiento Estratégico, uno con el objetivo de consolidar los indicadores por proceso y otro, para hacer seguimiento de la medición de cada uno de estos indicadores en cada copropiedad por parte del área directiva de Cohabitando SAS.

El primer formato se hizo con el objetivo de consolidar todos los indicadores de cada proceso y ser fácilmente identificados por el responsable de su medición. Este se muestra en la figura 32.

### Figura 32

#### *F.SE.01. Matriz de Indicadores versión 1*

Cohabitando		PROCESO SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO								Código: F.SE.01	
		MATRIZ DE INDICADORES								Versión: 01	
										Fecha de Aprob. 26/7/2023	
PROCESO											
Subproceso	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Objetivo del indicador	Meta	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos	Sentido	Responsable de Medición

El segundo formato se diseñó con el objetivo que la dirección de Cohabitando SAS tuviera una herramienta para el seguimiento de los indicadores de cada una de las copropiedades, puesto que estas entidades son individuales y particulares. Además, se busca medir el desempeño de la dirección y gestión de cada uno de los administradores delegados, así mismo tener información objetiva para la toma de decisiones y establecer estrategias de apoyo en pro del mejoramiento de los procesos de cada una de las copropiedades.

El formato descrito anteriormente, se ilustra en la figura 33 y fue compartido por medio de la herramienta de Google Drive, con todos los responsables del cálculo de los indicadores descritos con el objetivo que todo el personal tuviera acceso al archivo y pudiera relacionar el valor del indicador según la medición realizada en la copropiedad administrada, dado el gran número de unidades.

**Figura 33**

*FSE.03. Seguimiento Indicadores Propiedad Horizontal*

PROCESO		AÑO		COPROPIEDADES ADMINISTRADAS													
Subproceso	Indicador	Periodo	Contry Masai	City Center	Torre Vitro	Gran Reserva	Pradera del Hato	La Vega de San Roque	Ibora	Miraflores del Valle	Torres del Bosque	Irazú	Palo Alto	Torre del Mayor	Torre del Bambú	Reserva del Parque	Espinoza

Posteriormente, para cada uno de los procesos y subprocesos misionales priorizados se diseñó una serie de indicadores con los aportes del área directiva con el objetivo principal que generarán alertas de intervención temprana para lograr a establecer un plan de trabajo y solventar cualquier inconveniente que se presente en las copropiedades debido a que la actividad de los administradores se caracteriza por la autonomía.

Los indicadores diseñados para los procesos se exponen en los siguientes numerales.

**6.3.1. Indicadores proceso gestión contable y financiera.**

Para el proceso de gestión contable y financiera se diseñaron 9 indicadores relacionados con cada uno de los subprocesos, los cuales fueron consignados en el formato F.SE.01. Matriz de indicadores, la cual se muestra en la figura 34.

Figura 34

Matriz de indicadores del proceso misional gestión contable y financiera.

Cohabitando		PROCESO SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO							Código: F.SE.01	
		MATRIZ DE INDICADORES							Versión: 01	
									Fecha de Aprob. 26/7/2023	
PROCESO			Gestión Contable y Financiera							
Subproceso	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos	Sentido	Responsable de Medición
N.A	Eficacia del proceso	Eficacia	90%	$\Sigma$ (Eficacia de los indicadores del proceso * la ponderación asignada) / Total de la ponderación de los indicadores reportados * 100	Porcentaje	N.A	Semestral	Indicadores del proceso Gestión Contable y Financiera	Crecente	Administrador delegado
Gestión de Cartera de la copropiedad	Cartera respecto al ingreso mensual	Gestión	10%	(Cartera mensual / ingreso mensual presupuestado) * 100	Porcentaje	0.12	Mensual	Presupuesto aprobado y reporte de cartera del contador@	Decreciente	Administrador delegado
Gestión de Cartera de la copropiedad	Aplicación política de cartera	Eficacia	75%	(# inmuebles morosos que se aplicó la política de cartera en el mes / # inmuebles morosos en el mes) * 100	Porcentaje	0.16	Mensual	Registro del formato FPH-GF.CAR.01 y reporte emitido por el contador@	Crecente	Administrador delegado
Contabilidad de la copropiedad	Archivo de contabilidad	Cumplimiento	60%	(# carpetas de contabilidad físicas foliadas completas / 3) * 100	Porcentaje	0.08	Trimestral	Entregables del contador	Crecente	Administrador delegado
Contabilidad de la copropiedad	Revisión contable	Cumplimiento	60%	(# reuniones de revisión de información con el contador / 3) * 100	Porcentaje	0.16	Trimestral	Entregables del contador	Crecente	Administrador delegado
Contabilidad de la copropiedad	Libros contables actualizados	Cumplimiento	75%	(# paquetes mensuales de libros contables archivados / 6) * 100	Porcentaje	0.08	Semestral	Entregables del contador	Crecente	Administrador delegado
Presupuesto de la copropiedad	Ejecución presupuestal	Seguimiento	>50%	(Valor presupuesto ejecutado de gastos acumulado / valor presupuesto de gastos anual) * 100	Porcentaje	0.16	Semestral	Registros contables y estados financieros semestrales	Crecente	Contador@
Presupuesto de la copropiedad	Ejecución de mantenimientos	Seguimiento	>50%	(Valor presupuesto ejecutado acumulado del grupo de gastos de Maquinaria y equipos / valor presupuesto de gastos anual de maquinaria y equipo) * 100	Porcentaje	0.08	Semestral	Registros contables y estados financieros semestrales	Crecente	Contador@
Tesorería de la copropiedad	Ejecución de pagos	Eficacia	80%	(# Facturas incluidas en la solicitud de pago realizado dentro de la fecha establecida / # facturas totales pagadas en el mes) * 100	Porcentaje	0.08	Mensual	Tesorería de Cohabitando SAS y Registros del formato FPH-GF.CTB.04	Crecente	Administrador delegado
Tesorería de la copropiedad	Política de reembolso de caja	Cumplimiento	80%	(# reembolso del fondo de caja / 6) * 100	Porcentaje	0.08	Semestral	Registros del formato FPH-GF.CTB.01	Crecente	Administrador delegado

Para el subproceso de Cartera de la Copropiedad, se diseñaron dos indicadores, uno de gestión y otro de eficacia: **Aplicación de Política de Cartera y Cartera respecto al ingreso mensual**. Para el subproceso de Contabilidad de la copropiedad, se diseñaron tres indicadores de cumplimiento: **Archivo de contabilidad, Revisión contable y Libros contables actualizados**. Para el subproceso de Presupuesto de la copropiedad, se diseñaron dos indicadores de seguimiento: **Ejecución presupuestal y Ejecución de mantenimientos**. Para el subproceso de Tesorería de la copropiedad, se diseñaron dos indicadores, uno de eficacia y otro de cumplimiento: **Ejecución de pagos y Política de reembolso de caja**.


Para cada uno de los indicadores, mencionados anteriormente, se diligenció el formato F.SE.02, hoja de vida del indicador, los cuales están adjuntos en el apéndice V.

### 6.3.2. Indicadores proceso gestión operativa

Para el proceso de gestión operativa se diseñaron 5 indicadores relacionados con cada uno de los subprocesos, los cuales fueron consignados en el formato F.SE.01. Matriz de indicadores, la cual se muestra en la figura 35.

**Figura 35**

*Matriz de indicadores del proceso misional gestión operativa.*

		<b>PROCESO SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO</b> <b>MATRIZ DE INDICADORES</b>							<b>Código: F.SE.01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha de Aprob. 26/7/2023</b>	
<b>PROCESO</b>			<b>Gestión Operativa</b>							
Subproceso	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos	Sentido	Responsable de Medición
N.A	Eficacia del proceso	Eficacia	90%	$\Sigma ((\text{Eficacia de los indicadores del proceso} * \text{la ponderación asignada}) / \text{Total de la ponderación de los indicadores reportados}) * 100$	Porcentaje	N.A	Semestral	Indicadores del proceso Gestión Operativa	Creciente	Administrador delegado
Mantenimiento	Índice de mantenimiento preventivo	Eficacia	70%	$(\# \text{Mantenimientos preventivos programados} / \# \text{Mantenimientos preventivos ejecutados}) * 100$	Porcentaje	0.35	Trimestral	Registros de la matriz de mantenimientos de la copropiedad	Creciente	Administrador delegado
Mantenimiento	Índice bitácora de mantenimientos	Cumplimiento	70%	$(\# \text{informe o certificados de la ejecución de mantenimientos realizados preventivos y correctivos} / \# \text{mantenimientos preventivos y correctivos ejecutados}) * 100$	Porcentaje	0.2	Trimestral	Registros de la matriz de mantenimientos de la copropiedad	Creciente	Administrador delegado
Servicio al usuario y gestión de la convivencia	Satisfacción de usuario	Calidad	70%	$[\text{suma de las puntuaciones de las encuestas de satisfacción por atención de PQRS del trimestre} / (\# \text{preguntas de la encuesta} * \# \text{encuestas realizadas en el trimestre por atención de PQRS})] * 12 + [\text{suma de las puntuaciones de las encuestas de satisfacción por servicio de administración del trimestre} / (\# \text{preguntas de la encuesta} * \# \text{encuestas realizadas en el trimestre por servicio de administración})] * 8$	Porcentaje	0.1	Trimestral	Resultados de la encuestas satisfacción del usuario	Creciente	Administrador delegado
Servicio al usuario y gestión de la convivencia	Recepción de derechos de petición	Efectividad	3	$\# \text{derechos de petición recibidos en la copropiedad}$	Unidad	0.2	Trimestral	Correspondencia de la copropiedad	Decreciente	Administrador delegado
Gestión de áreas comunes	Rotación de bienes de la copropiedad	Eficacia	10%	$(\# \text{unidades del inventario cambiadas por defectuosas} + \# \text{unidades del inventario dadas de baja sin reposición}) / (\# \text{unidades del inventario total de la copropiedad}) * 100$	Porcentaje	0.15	Semestral	Registros de los formatos F.PH-GO.GAC.02 y F.PH-GO.GAC.03	Decreciente	Administrador delegado

Para el subproceso de Mantenimiento, se diseñaron dos indicadores, uno de eficacia y otro de cumplimiento: **Índice de mantenimiento preventivo** e **índice de bitácora de mantenimientos**. Para el subproceso de servicio al usuario y gestión de la convivencia se diseñaron dos indicadores, uno de calidad y otro de efectividad: **Satisfacción del usuario** y

**Recepción de derechos de petición.** Por último, para el subproceso de Gestión de áreas comunes, se diseñó un indicador de eficacia: **Rotación de bienes de la copropiedad.**


Para cada uno de los indicadores, mencionados anteriormente, se diligenció el formato F.SE.02, hoja de vida del indicador, los cuales están adjuntos en el apéndice V.

### 6.3.3. Indicadores proceso gestión administrativa

Para el proceso de gestión administrativa se diseñaron unos indicadores relacionados con cada uno de los subprocesos, los cuales fueron consignados en el formato F.SE.01. Matriz de indicadores, la cual se muestra en la figura 36.

**Figura 36**

*Matriz de indicadores del proceso misional gestión administrativa.*

		PROCESO SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO								Código: F.SE.01	
		MATRIZ DE INDICADORES								Versión: 01	
		Gestión Administrativa									
Subproceso	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos	Sentido	Responsable de Medición	
N.A	Eficacia del proceso	Eficacia	90%	$\Sigma$ (Eficacia de los indicadores del proceso * la ponderación asignada) / Total de la ponderación de los indicadores reportados * 100	Porcentaje	N.A	Semestral	Indicadores del proceso Gestión Administrativa	Creciente	Administrador delegado	
Estructuración y empalme de la administración	Seguimiento de entrega	Calidad	90%	$(\# \text{Items cumplidos de la check list entrega} / \# \text{total de items de check list entrega}) * 100$	Porcentaje	0	Cada vez que haya entrega de administración	Registro de los formatos F.PH-GA.EEA.04. y F.PH-GA.EEA.05, según corresponda a la modalidad de administración.	Creciente	Coordinador administrativo	
Planeación estratégica de la copropiedad	Revisión de tareas de personal a cargo del administrador	Eficacia	70%	$(\# \text{Objetivos cumplidos por el trabajo a cargo} / \# \text{Total de objetivos establecidos para el trabajador a cargo}) * 100$	Porcentaje	0.3	Trimestral	Registro del formato F. PH-GA.PEC.07. Plan de Trabajo	Creciente	Coordinador administrativo	
Planeación estratégica de la copropiedad	Recorridos en las instalaciones de las copropiedades	Cumplimiento	80%	$((\# \text{Recorrido realizados}) / (\# \text{recorridos programados})) * 100$	Porcentaje	0.15	Trimestral	Registro del formato F. PH-GA.PEC.04. Reporte de No Conformidades y Requerimientos de la comunidad, aplicable para administración provisional y definitiva	Creciente	Coordinador administrativo	
Gestión de Compras	Desempeño de proveedores	Eficiencia	50%	$(\# \text{proveedores Evaluación } > 80\% / \# \text{ total proveedores}) * 100$	Porcentaje	0.1	Trimestral	Registros del formato F.PH-GA.GCO.02 Lista de proveedores	Creciente	Administrador delegado	
Gestión de Compras	Seguimiento de contratos	Gestión	80%	$(\# \text{contratos vigentes} / \# \text{contratos registrados}) * 100$	Porcentaje	0.15	Semestral	Registro del formato F. PH-GA.GCO.01. Matriz de Contratos	Creciente	Administrador delegado	
Gestión Documental	Archivo	Eficacia	65%	$((\# \text{Carpetas escaneadas, foliadas y archivadas resultado del trabajo del semestre}) / (\# \text{carpetas producidas en el semestre})) * 100$	Porcentaje	0.2	Semestral	Registro del formato F. PH-GA.DOC.01 Hoja de Control	Creciente	Administrador delegado	
Gestión Documental	Copia de seguridad	Cumplimiento	80%	$((\# \text{Copias de seguridad digital realizadas}) / (\# \text{Copias de seguridad digital programadas})) * 100$	Porcentaje	0.1	Anual	Dispositivo de almacenamiento de copias de seguridad	Creciente	Coordinador administrativo	

Para el subproceso de Estructuración y Empalme de Administración, se diseñó un indicador de gestión: **Seguimiento de entrega**. Para el subproceso Planeación estratégica de la copropiedad se diseñaron dos indicadores, uno de eficacia y otro de cumplimiento: **Revisión de tareas de personal a cargo del administrador y Recorridos en las instalaciones de las copropiedades**. Para el subproceso Gestión de Compras se diseñaron dos indicadores, uno de gestión y otro de eficacia: **Desempeño de proveedores y Seguimiento de contratos**. Por último, para el subproceso Gestión documental se diseñaron dos indicadores, uno de eficacia y otro de cumplimiento: **Archivo y Copia de seguridad**.

Para cada uno de los indicadores, mencionados anteriormente, se diligenció el formato F.SE.02, hoja de vida del indicador, los cuales están adjuntos en el apéndice V.

#### **6.3.4. Medición e informes de indicadores**

Debido a que las actividades según lo establecido en cada uno de los documentos redactados para las dos propuestas anteriores debían ser implementadas de manera gradual, con el objetivo de que fueran realmente asimiladas e implementadas en el día a día de las actividades de cada uno de los involucrados, no se contaba con información cuantitativa que reflejará el efecto de los cambios realizados, sin embargo, se contó con información sin procesar que sirvió como insumo para el cálculo de un indicador propuesto para el proceso de Gestión Contable y Financiera estimando de esta manera la utilidad de lo planteado como sistema de evaluación.

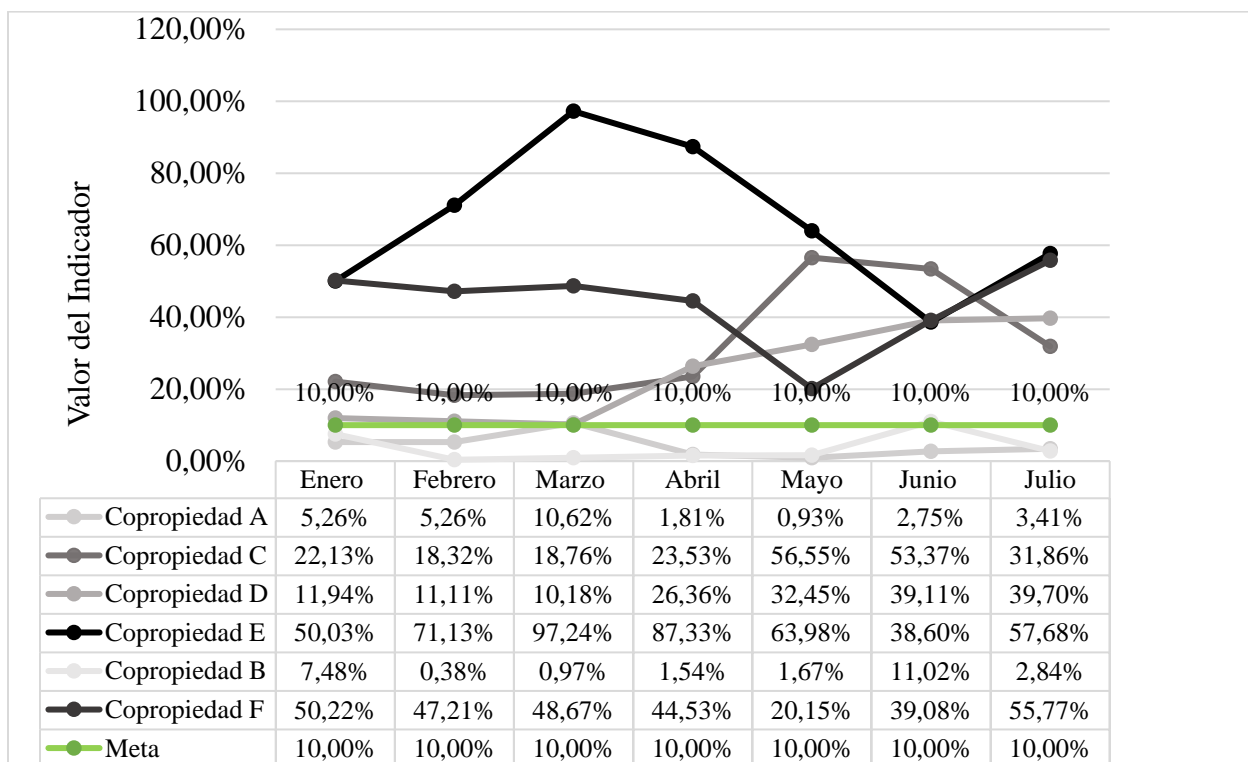
La información recopilada fue de 6 copropiedades bajo la administración provisional de Cohabitando SAS, sin embargo, al tratarse de información financiera de carácter privado al cual solo pueden acceder los copropietarios no se utilizará su razón social sino un seudónimo.

El indicador medido pertenece al subproceso de cartera: ***Cartera respecto al ingreso mensual***, cuyo objetivo es medir el impacto del monto que se encuentra en cartera, por el no pago

de expensas comunes, con respecto a los ingresos mensuales que tiene presupuestada la copropiedad para recaudar, generando una alerta de intervención o de seguimiento.

**Figura 37**

*Cartera respecto al ingreso mensual desde enero a julio del 2023*



En la figura 37, se observa que la meta para este indicador es del 10%, reflejada en color verde, además, es importante indicar que este tiene tendencia a la baja. El valor de cartera se va actualizando mensualmente, sin embargo, se puede ver la trazabilidad y comportamiento de este indicador para identificar factores que influyen en el crecimiento del mismo. De las 6 copropiedades, **las copropiedades A y B**, se encuentran por debajo de la meta, teniendo una cartera sana, las otras 4 copropiedades tienen un alto porcentaje del indicador superior a la meta establecida.

Para las copropiedades C y D, el indicador aumentó significativamente para Mayo respecto a Abril de 140% y 23 %, respectivamente, aunque el comportamiento del indicador de la primera

ha disminuido en el tiempo por encima de la meta establecida. Para el caso de **la copropiedad D**, si se ha mantenido en aumento progresivamente durante los meses de junio (21%) y julio (1%). En ambos casos, es importante revisar los factores que pueden causar este comportamiento en las copropiedades, y establecer un plan de trabajo con respecto a ello, dado que en julio el valor de cartera representa más del 30% de los ingresos mensuales presupuestados.

Para el caso de **las copropiedades E y F**, según los valores arrojados por este indicador durante todos los meses transcurridos del año han tenido un promedio de 67% y 44% de cartera con respecto al ingreso mensual presupuestado respectivamente para cada copropiedad, valores críticos al tratarse de entidades sin ánimo de lucro siendo el recaudo indispensable para la sufragar las expensas comunes de la copropiedad.

Por lo descrito anteriormente, es indispensable identificar los factores que pueden estar causando este comportamiento en estas copropiedades, así mismo, establecer un plan de trabajo para intervenir la cartera. Es importante resaltar que estas copropiedades tienen alrededor de 600 unidades privadas entregadas en cada una, por ende, para facilitar la ejecución de la política de cartera diseñada en la propuesta 1 y documentada en la propuesta 2, es necesario utilizar el CRM de HubSpot para la notificación a los morosos por medio del correo electrónico o utilizar la herramienta de Correspondencia de Microsoft Word para agilizar la elaboración de las notificaciones.

Como resultado de lo analizado, se concluye que el indicador ***Cartera respecto al ingreso mensual*** cumple con su objetivo de alerta para intervenir, priorizar unas de otras, para realizar seguimiento y brindar apoyo desde la parte directiva de Cohabitando SAS para disminuir el valor de la cartera.

## 7. Evaluación del Mejoramiento Implementado

En este capítulo, se describe el formato utilizado para la definición de los indicadores utilizados para medir la eficiencia de la ejecución de cada una de las propuestas del proyecto. De la misma manera, se describe el resultado obtenido de cada uno. Para finalizar, se retorna a la herramienta utilizada en el diagnóstico para evaluar las condiciones iniciales que cuya implementación pretendía establecer una línea base para medir el antes y después de la implementación de las mejoras.

### 7.1. Diseño de Indicadores.

En la tabla 15, se presentan los indicadores que tienen como objetivo medir la correcta ejecución de las propuestas aprobadas llevadas a cabo durante la ejecución del proyecto, así como los resultados de cada una. Estos indicadores fueron avalados por la tutora y el director del proyecto. Además, en la tabla 15, se describe para cada uno: la propuesta a la que hace referencia, nombre, objetivo, tipo de indicador, fórmula, unidad de medida y frecuencia.

**Tabla 15**

*Sistema de indicadores del proyecto*

<b>Propuesta 1 – Análisis y reformulación de los procesos actuales priorizados</b>			
<b>Nombre</b>	Reformulación de subprocesos misionales priorizados	<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Objetivo</b>	Medir la eficacia de la ejecución del análisis de cada uno de los subprocesos misionales de la línea de negocio de propiedad horizontal (PH) y el diseño de la reformulación de las actividades.		
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ subprocesos misionales analizados y reformulados de la línea de PH} / \# \text{total de subprocesos de la línea de PH}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	Hasta alcanzar la meta propuesta.	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %

**Continuación Tabla 15***Sistema de indicadores del proyecto*

<b>Propuesta 2. Diseño de la documentación de los procesos misionales priorizados</b>			
<b>Nombre</b>	Índice de estandarización de la línea de propiedad horizontal	<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Objetivo</b>	Medir el porcentaje de subprocesos misionales de la línea de gestión de propiedad horizontal documentados de apoyo para la ejecución de los mismos.		
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ subprocesos misionales documentados de la línea de negocio PH } / \# \text{ total de subprocesos de la línea de PH}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	Hasta alcanzar la meta propuesta	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %
<b>Propuesta 3. Creación del sistema de indicadores de gestión de los procesos misionales priorizados</b>			
<b>Nombre</b>	Porcentaje de sistemas de indicadores de procesos misionales de PH	<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Objetivo</b>	Medir el porcentaje del diseño de sistema de indicadores para el seguimiento de los procesos misionales de la línea de negocio de propiedad horizontal.		
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ procesos misionales con sistema de indicadores diseñados para la línea de negocio PH } / \# \text{ total de procesos misionales de la línea de PH}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	Hasta alcanzar la meta propuesta	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje- %

**Continuación Tabla 15***Sistema de indicadores del proyecto*

<b>Actualización de mapa de procesos</b>			
<b>Nombre</b>	Mejora de mapa de procesos	<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Objetivo</b>	Medir el porcentaje de identificación y actualización del mapa de procesos de Cohabitando SAS		
<b>Fórmula</b>	(Mapa de procesos socializado al personal / Mapa de procesos propuesto en este proyecto) * 100		
<b>Frecuencia</b>	Hasta alcanzar la meta propuesta	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje- %

**7.2.Resultado de los indicadores del proyecto.**

A lo largo del documento presente se describen las actividades realizadas y el aporte de cada una de ellas al mejoramiento de la organización en aspectos específicos. Con base en el diseño de los indicadores del proyecto en el numeral anterior, se calcularon los indicadores con el fin de mostrar de manera global el avance de la organización como resultado de la ejecución del plan de mejoramiento.

- Indicador propuesta 1:** Reformulación de subprocesos misionales priorizados  
 = (# subprocesos misionales analizados y reformulados de la línea de PH / #total de subprocesos de la línea de PH) \* 100  
 = ((4 subprocesos del proceso de gestión contable y financiera +3 subprocesos del proceso de gestión operativa + 4 subprocesos del proceso de administrativa) / 11) \* 100  
 = (11/11) \*100  
 =100%

- **Indicador propuesta 2:** Índice de estandarización de la línea de propiedad horizontal

= (# subprocesos misionales documentados de la línea de negocio PH /# total de subprocesos de la línea de PH) \* 100

= ((4 subprocesos del proceso de gestión contable y financiera +3 subprocesos del proceso de gestión operativa + 4 subprocesos del proceso de administrativa) / 11) \* 100

= (11/11) \*100

=100%

- **Indicador propuesta 3:** Porcentaje de sistemas de indicadores de procesos misionales de PH

= (# procesos misionales con sistema de indicadores diseñados para la línea de negocio PH /# total de procesos misionales de la línea de PH) \* 100

= ((proceso de gestión contable y financiera + proceso de gestión operativa + proceso de administrativa) / 3) \* 100

= (3/3) \*100

=100%

- **Indicador 4:** Mejora de mapa de procesos

= (Mapa de procesos socializado al personal / Mapa de procesos propuesto en este proyecto) \* 100

= (1/1) \*100

=100%

Al evaluar los cuatro indicadores propuestos se visualiza que cumplieron con la meta, puesto que se ejecutaron las actividades que componen cada una de las propuestas con los siguientes resultados:

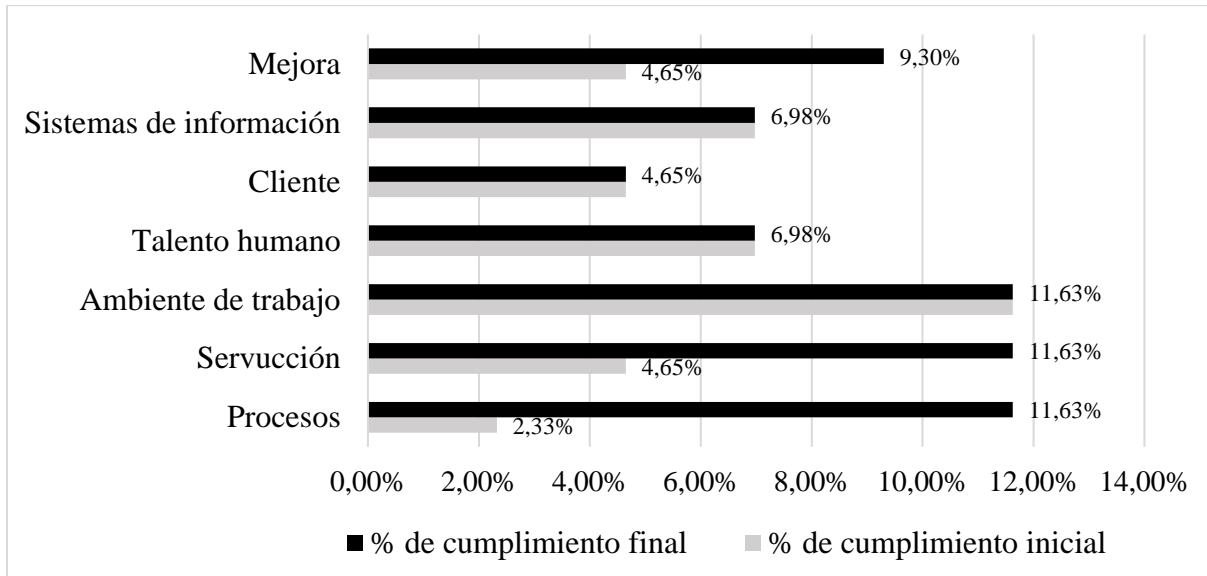
- Se identificaron los procesos misionales de cada línea de negocio, incluso los subprocesos que los componen dando como resultado un mapa de procesos actualizado y socializado con el personal.
- Se analizaron cada uno de los procesos misionales de la línea de negocio de propiedad horizontal, buscando establecer actividades que mejoren y faciliten la ejecución de actividades y funciones que los conforman.
- Se elaboraron procedimientos, guías, instructivos y formatos para la ejecución de las actividades generales de los procesos misionales de la línea de negocio de propiedad horizontal, y se diseñó una página web interna para la consulta de los documentos realizados en su última versión. (Intranet)
- Se diseñó un sistema de indicadores de gestión desarrollados para los procesos misionales priorizados, de la misma manera se hizo un informe con la información recolectada para el indicador “Cartera respecto al ingreso mensual” y se describieron los hallazgos y se emitieron conclusiones.

### **7.3.Resultado comparativo con la evaluación de condiciones iniciales**

En la etapa del diagnóstico se utilizó una herramienta para evaluar las condiciones iniciales con el fin de establecer una línea base para medir el impacto de las mejoras implementadas con la ejecución del proyecto. En la figura 38, se puede visualizar el comparativo de la evaluación de condiciones iniciales realizado al inicio del proyecto y una vez finalizado el proyecto. La evaluación de cada uno de los ítems se encuentra descrito en el apéndice W.

**Figura 38**

*Comparación de la evaluación de condiciones iniciales antes y después de la ejecución del proyecto.*



Bajo esta métrica hubo un incremento del cumplimiento de los ítems por los cuales se evaluaron a la organización, pasando de un 41,86% a 62,79%, esto como resultado del incremento observados en los ítems de procesos, mejora y servucción.

Estos incrementos obedecen a la implementación de las propuestas de mejoramiento que incluyeron: identificación de procesos, propuesta de mejoramiento de las actividades que se realizaban y documentación; incluyendo herramientas que facilitarán la ejecución y diseño de indicadores para realizar seguimiento de los estos.

Puesto que el porcentaje del nivel de cumplimiento total continúa siendo menor al 70%, no se puede continuar con el modelo de mejoramiento propuesto en el libro “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” por Néstor Ortiz y Lupita Serrano, pero se puede seguir utilizando como herramienta para medir el progreso.

## 8. Conclusiones

La ejecución de este proyecto tenía como objetivo la formulación de un plan de mejoramiento para los procesos misionales priorizados de una empresa donde sus propuestas mitigaran el impacto del alto índice de rotación de personal y preservarán la calidad del servicio prestado a pesar de los cambios inminentes, resaltando las dificultades que pueda tener dado que se trataba de una empresa que apenas estaba iniciando pero que contaba con un gran potencial necesitando una intervención para influenciar en su crecimiento mediante la mejora continua.

Dando inicio con el proyecto, se realizó un diagnóstico inicial, primer objetivo específico, donde los resultados consistieron que el personal realizaba sus actividades de manera empírica, basándose en sus propios criterios para su ejecución, sin ningún sistema de control o seguimiento que permitiera la identificación de oportunidades de mejora. Adicionalmente, la organización no contaba con los procesos y subprocesos misionales identificados, lo que llevó a que la tarea inicial fuera identificarlos y priorizar cuales debían ser intervenidos por medio de la matriz GUT para la formulación del plan de mejoramiento. El resultado del ejercicio indicó que se debían priorizar los procesos misionales que componen la línea de negocio de gestión de propiedad horizontal (PH).

Con base en las problemáticas encontradas se formuló un plan de mejoramiento, dando cumplimiento al segundo objetivo del proyecto, compuesto por 3 propuestas: *análisis y reformulación de procesos misionales priorizados*, donde se propuso una reorganización y proposición de herramientas que combinarán y agilizarán la ejecución de las actividades que conforman cada flujo de los procesos misionales priorizados; la segunda, *creación de documentación para estandarización* de lo propuesto y por último, *el diseño de un sistema de indicadores de gestión* para seguimiento de estos procesos específicos.

El tercer objetivo del proyecto consistió en la implementación de las propuestas descritas anteriormente, lo que dio como resultado que todos los procesos misionales de la línea de negocio de gestión de PH fueron analizados y estudiados con el objetivo de generar un flujo que permitiera ser ejecutados de una manera eficiente, proponiendo hacer uso de herramientas digitales que agilizarán su ejecución como CRM HubSpot y herramientas especiales de los procesadores de textos. De igual manera, se elaboraron 14 caracterizaciones, 13 procedimientos, 6 instructivos, 6 guías y 45 formatos que se tienen como objetivo apoyar la ejecución de las actividades basados en el resultado de la propuesta 1. Todos los documentos pueden ser ubicados por el personal de la empresa de manera ágil en la página web interna diseñada con este objetivo, la cual también protege el Know How de esta. Además, se diseñaron 21 indicadores con diferente periodicidad para permitir el seguimiento y evaluación de los procesos estructurados en las dos primeras propuestas.

Con respecto al cuarto objetivo específico, se diseñaron y se evaluaron 4 indicadores para medir el cumplimiento de las propuestas implementadas y el impacto generado en la organización, donde los 3 primeros se enfocaron en verificar la implementación de las propuestas del plan de mejoramiento y el último, en la socialización del mapa de procesos actualizado con el personal de la empresa. Por otro lado, para identificar el impacto generado de las propuestas en la empresa se hizo una comparación entre la evaluación de condiciones iniciales realizada en diagnóstico inicial y volviendo a utilizar el mismo instrumento al final del proyecto, dando como resultado un incremento del 50% con respecto al resultado inicial debido a las mejoras implementadas, donde los aspectos donde se observó el mejoramiento fueron: procesos, servucción y mejora.

Finalmente, dando cumplimiento al último objetivo específico, se socializó cada una de las propuestas con el área directiva de la organización y se realizó una capacitación de

contextualización de los procesos a todo el personal de la organización haciendo uso de diferentes actividades que facilitarán su asimilación, donde se compartió el mapa de procesos actualizado.

## 9. Recomendaciones

En primera medida, implementar de manera progresiva todo lo diseñado y aprobado en las propuestas de este proyecto. Sería idóneo que esta implementación se acompañara con una capacitación sobre el subproceso a implementar, crear planes de trabajo para socializar una nueva forma de realizar la actividad, acompañamiento durante la transición y auditoría interna periódica. Adicionalmente, diferentes capacitaciones en el manejo de herramientas ofimáticas y programas de reuniones virtuales como zoom y meet dado que se observaron en el desarrollo del proyecto falencias en el uso de esas y otras herramientas digitales indispensables para el desarrollo de las actividades propuestas.

En segundo lugar, realizar seguimiento a la medición del indicador del subproceso de cartera de la copropiedad de cada copropiedad específica analizadas en el numeral 6.3.4, ***Cartera respecto al ingreso mensual presupuestado***, para evaluar la eficacia de la propuesta de política de cartera establecida y la utilidad de las herramientas planteadas para su implementación. De igual manera, los otros indicadores propuestos con el objetivo que el área directiva tenga una visión de cada proyecto.

En tercer lugar, continuar usando la lista de chequeo de evaluación de condiciones iniciales con regularidad como método de evaluación con el objetivo de visualizar el avance en la formalización de las actividades de la organización. Por último, llevar a cabo un plan de mejoramiento del proceso de apoyo de talento humano para el estudio de la estructura de trabajo, puesto que se requiere la estructuración del cargo de coordinador administrativo que permita el mejor seguimiento y apoyo a los administradores delegados.

### Referencias

- Arce, D. y Acevedo, M. (2021). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES*. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2021/181078.pdf>
- Banco de la Republica. (6 de mayo de 2022). Informe de política monetaria. [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10301/IPM\\_ABR%202022\\_MAYO2.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10301/IPM_ABR%202022_MAYO2.pdf)
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. y Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Buitrago, L. (2022). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación de Personal Administrativo de la Universidad Industrial de Santander ARPAUIS*. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2021/182032.pdf>
- Camisión, C., Cruz, S. y Gonzales, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Castillo, J. y Carreño, D. (2020). *Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmecánicas del departamento de Boyacá*. INGE CUC. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.16.1.2020.18>
- DANE. (s.f.). Producto interno bruto Nacional Trimestral. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

DANE. (29 de julio de 2022). Principales indicadores del mercado laboral junio 2022.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jun\\_22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_22.pdf)

DANE. (s.f.). Datos de nacimiento en Colombia. [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos)

[por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos)

Departamento Nacional de Planeación. (2022) Política Nacional de Vivienda.

[https://www.dnp.gov.co/programas/vivienda-agua-y-desarrollo-](https://www.dnp.gov.co/programas/vivienda-agua-y-desarrollo-urbano/Vivienda/Paginas/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Vivienda.aspx)

[urbano/Vivienda/Paginas/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Vivienda.aspx](https://www.dnp.gov.co/programas/vivienda-agua-y-desarrollo-urbano/Vivienda/Paginas/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Vivienda.aspx)

Equipo de Empalme presidente Electo. (28 de Julio de 2022). Transición del gobierno Nacional -

Informe Ejecutivo de Empalme.

<https://www.portafolio.co/uploads/files/2022/08/01/20220728%20Informe%20Ejecutivo>

[%20empalme%20al%20Presidente\\_ajustado%20-2-.pdf](https://www.portafolio.co/uploads/files/2022/08/01/20220728%20Informe%20Ejecutivo%20empalme%20al%20Presidente_ajustado%20-2-.pdf)

Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz. (2021). Boletín Fedelonjas Sector

Inmobiliario. [https://www.fedelonjas.org.co/Boletin/Boletin-Fedelonjas-IItrimestre-](https://www.fedelonjas.org.co/Boletin/Boletin-Fedelonjas-IItrimestre-2021.pdf)

[2021.pdf](https://www.fedelonjas.org.co/Boletin/Boletin-Fedelonjas-IItrimestre-2021.pdf)

Fondo Nacional del Ahorro. (5 de agosto del 2022). Subsidios y Coberturas.

<https://www.fna.gov.co/vivienda/Subsidios-y-coberturas>

Grupo de Investigación en Familia. (2021) Pensando en dos: Parejas Dinks, la opción de no tener

hijos. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8221/Pensando%20en%20d](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8221/Pensando%20en%20dos.pdf?sequence=1)

[os.pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8221/Pensando%20en%20dos.pdf?sequence=1)

Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw-Hill

Interamericana, S.A.

- Lezama, C. (2007). Indicadores de gestión. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Marco Legal Sector Inmobiliario (Colombia). (s.f.). <https://nidostravel.com/wp-content/uploads/2019/04/MARCO-LEGAL-INMOBILIARIO.pdf>
- Medina, K. (21 de junio de 2022). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2021-2022. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/>
- Morata, V., Tabone, L. y Zanfrillo, A. (2019). *Comparación de herramientas de apoyo a la toma de decisiones estratégicas de una organización de salud*. XII Simposio Internacional Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias 2019. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3214/1/mortara-et-al-2019.pdf>
- Ortiz, N. y Serrano, L. (2013). *Mejoramiento de los procesos en empresas de prestación de servicios*. Ediciones UIS.
- Patuizaga, M. y Zhumi, J. (2022). Impacto de la Pandemia sobre la Natalidad. <https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/ucacue/10216/1/ARTICULO%20DE%20TESIS%20%20IMPACTO%20DE%20LA%20PANDEMIA%20SOBRE%20LA%20NATALIDAD.pdf>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento ejecución estratégica 11ª. ed.* Editorial Panamericana
- Torres, C. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005)

Vargas, J. y Moreno, N. (2021). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la comunidad.*

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2021/180554.pdf>