

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Mejoramiento de los Procesos Misionales y de Apoyo en la Fundación Apoyo

Hernán David Domínguez Crespo y Julieta Lozano Moreno

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieros Industriales

Directora

Elidía Esther Galviz Muñoz

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad Ingenierías Físico-Mecánicas.

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Agradecimientos

Primero que todo agradecerle a Dios por brindarnos sabiduría y permitirnos terminar este proyecto; agradecerle con mucho amor y dedicación este logro a mis padres Hernán Domínguez y Patricia Crespo, por toda su paciencia, esfuerzo, apoyo y dedicación, por ayudarme e impulsarme en cada uno de mis propósitos académicos y personales, a mi hermana y mis tíos Adriana y Carlos que estuvieron pendientes y me apoyaron en todo lo que necesite, a mi angelito Ludys Agustina Tirado por todo ese amor, esfuerzo, templanza y dedicación que la caracterizo para tener tan linda familia, por ser una mujer berraca y ejemplar, la amo y la recuerdo con mucho amor, a esos amigos que me ha dado la vida y la universidad que sin pensarlo, ni esperarlo han estado para ayudarme y animarme en cada momento difícil de este proceso como profesional, a mi colega y amigo pedro quien sin esperar nada a cambio ha sido un gran consejero y apoyo en este recorrido, a mi directora de proyecto por brindarnos toda su paciencia, sabiduría, y ayuda en este proyecto, por ultimo con mucho respeto, admiración y cariño a mi compañera, amiga y colega Julieta Moreno, por su arduo trabajo, por su paciencia, perseverancia, optimismo y dedicación, por su grande y hermosa amistad, por abrimme las puertas de su hogar y de su familia.

Hernán Domínguez.

Principalmente quiero dedicar mi agradecimiento a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad, agradezco a mi madre Consuelo Moreno por siempre ser tan incondicional conmigo, por todo el esfuerzo, dedicación, amor y paciencia que ha tenido durante mi proceso profesional, por siempre verme

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

como una triunfadora y enseñarme a pensar en grande; también a mis 3 hermanos Lippe, Marlon y Angel por creer en mis capacidades; a mi nonos Margarita Ovalle y José Moreno por su cariño y apoyo incondicional, agradezco a Nacho por acompañarme en este logro y ser quien me genera motivación, también a mis amigos Sergio, Erika y Santiago que me regaló la universidad. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi colega y amigo Hernán Domínguez, por motivarme y enseñarme a trabajar en equipo, por su esfuerzo, paciencia y dedicación, por la alegría y energía que permitió hacer de este proyecto algo más grato.

Julieta Moreno.

A Dios y a mis padres Hernán Domínguez y Patricia Crespo quienes con su entrega, amor, paciencia y empeño me han permitido cumplir un sueño más, por la forma que me criaron y los valores que en mi han sembrado. Gracias por enseñarme a afrontar con compromiso, actitud, perseverancia y una sonrisa cada peldaño y propósito de mi vida. Gracias a mi tía Adriana que con su cariño y dedicación me apoya y aconseja.

A la memoria de mi abuela Ludys Tirado por su inmensa dulzura y gran amor.

Hernán Domínguez

Agradezco a Dios por guiarme en el transcurso de este proceso, a mi madre Consuelo Moreno que con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido cumplir una meta más, ha sabido darme ejemplo con su dedicación.

Julieta Moreno.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Contenido

Introducción	18
1. Objetivos	21
1.1 Objetivo general	21
1.2 Objetivos específicos	21
2. Generalidades del proyecto	22
2.1 Planteamiento del Problema	22
2.2 Metodología del Proyecto	23
3. Generalidades de la Fundación Apoyo	25
3.1 Información General	25
3.2 Objetivo Social	26
3.3 Misión	26
3.4 Visión	26
3.5 Políticas	27
3.5.1 Política Institucional	27
3.5.2 Política de Crédito	27
3.6 Localización	27
3.7 Portafolio de servicios	29
3.7.1 Plan Padrino	29

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

3.7.2 Líneas de Crédito.....	30
3.8 Mapa de procesos.....	30
3.9 Organigrama.....	31
4. Marco de referencia	32
4.1 Marco de antecedentes	32
4.2 Marco teórico	33
4.2.1 Responsabilidad social.....	33
4.2.2 Gestión de Recursos Humanos	34
4.2.3 Reclutamiento y selección de personal.....	35
4.2.4 Clima organizacional	35
4.2.5 Manual de funciones	36
4.2.6 Diseño de perfiles y responsabilidades.....	36
4.2.7 Competencia.....	37
4.2.8 Procesos	37
4.2.9 Documentos en los Procesos.....	38
4.2.10 Mejoramiento de los procesos	39
4.2.11 Diagrama de Flujo.....	39
4.2.12 Indicadores de Gestión	42
4.2.13 Lista de Chequeo	42
4.2.14 Matriz GUT.....	43

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4.2.15 9 Eses	44
5. Diagnóstico	44
5.1 Metodología del diagnóstico	44
5.2 Diagnóstico de la situación actual	46
5.2.1 Reconocimiento de la fundación.	46
5.2.2 Búsqueda y selección de herramientas para la elaboración del diagnóstico.....	47
5.2.3 Diagnóstico Cualitativo y Cuantitativo	47
5.2.4 Conclusión del diagnóstico	70
5.2.5 Selección de problemáticas a mejorar	71
6. Plan de mejoramiento	73
6.1 Problemática que se pretende atender: Inadecuado manejo de la estructura del área de recursos humanos	74
6.1.1 Propuesta: Creación y estandarización del departamento de recursos humanos	74
6.1.2 Plan de implementación.....	75
6.2 Problemática que se pretende atender: Ausencia de gestión de responsabilidad social	75
6.2.1 Propuesta: Creación de actividades que generen impacto social	76
6.2.2 Plan de implementación.....	76
6.3 Problemática que se pretende atender: Falta de estrategias de mercado	77
6.3.1 Propuesta: Creación de plataformas digitales	77
6.3.2 Plan de implementación.....	78

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

6.4 Problemática que se pretende atender: Inexistencia de la gestión PQRS.....	78
6.4.1 Propuesta: Creación de Gestión de PQRS.....	79
6.4.2 Plan de implementación.....	79
6.5 Problemática que se pretende atender: Inexistencia de manual de perfiles de cargos.....	79
6.5.1 Propuesta: Creación de manual de funciones y perfil de cargos.....	80
6.5.2 Plan de implementación.....	80
6.6 Problemática que se pretende atender: Poca estandarización de los procesos de las áreas Comerciales.....	81
6.6.1 Propuesta: Estandarización de los procesos del área comercial.....	82
6.6.2 Plan de implementación.....	82
6.7 Problemática que se pretende atender: Desorden e inadecuado uso de los espacios de la planta física.....	83
6.7.1 Propuesta: Uso de herramienta de 9 eses.....	83
6.7.2 Plan de implementación.....	83
6.8 Problemática que se pretende atender: Carencia de criterios de evaluación de estudio.....	84
6.8.1 Propuesta: Aplicación de criterios de solicitud de créditos.....	85
6.8.2 Plan de implementación.....	85
7. Implementación de las propuestas de mejoramiento.....	85
7.1 Propuesta 1: Creación y estandarización de las actividades del departamento de recursos humanos.....	86

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

7.1.1 Actividad 1: Diseño y planeación del departamento de recursos humanos.....	86
7.1.2 Actividad 2: Creación de perfil de cargos y responsabilidades.....	86
7.1.3 Actividad 3: Estandarización de las actividades de reclutamiento del área de recursos humanos.....	86
7.1.4 Actividad 4: Delegación de las actividades del SG-SSTA	87
7.1.5 Actividad 5: Propuestas para promover y mejorar el clima laboral.....	87
7.1.6 Actividad 6: Socialización y aprobación de las directivas.....	88
7.2 Propuesta 2: Creación de actividades que generen impacto social.	88
7.2.1 Actividad 1: Revisión documental	88
7.2.2 Actividad 2: Análisis de la inexistencia y la falta orden de la gestión de responsabilidad social	88
7.2.3 Actividad 4: Consolidación del Formato FAP001	88
7.2.4 Generación de actividades de impacto social	90
7.3 Propuesta 3: Creación de plataformas digitales	90
7.3.1 Actividad 1: Estudio e identificación de las herramientas de mayor impacto en el e-commerce	90
7.3.2 Planeación de creación de criterios para plataformas digitales	90
7.3.3 Actividad 3: Reunión y análisis de las cotizaciones	93
7.4 Propuesta 4: Creación de Gestión de PQRS.....	93

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

7.4.1 Actividad 1: Sondeo y recolección de formatos PQRS a fines a la prestación de servicio financiero.....	93
7.4.2 Actividad 2: Creación de gestión de PQRS de la Fundación APOYO	93
7.4.3 Actividad 3: Socialización de formato de gestión de PQRS	94
7.5 Propuesta 5: Creación de manual de perfil y de cargos.....	95
7.5.1 Actividad 1: Reestructuración del organigrama de la fundación	95
7.5.2 Actividad 2: Revisión documental	95
7.5.3 Actividad 3: Diseño del manual de funciones y perfil de cargos.....	96
7.5.4 Actividad 4: Definición de habilidades y actitudes	96
7.5.5 Actividad 5: Valoración de las competencias.....	98
7.5.6 Actividad 6: Creación de manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación APOYO	99
7.5.7 Socialización del manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación APOYO	100
7.6 Propuesta 6: Estandarización de los procesos del área comercial.....	100
7.6.1 Actividad 1: Recopilar las diferentes actividades involucradas en el área comercial	100
7.6.2 Actividad 2: Implementación de estandarización en el área comercial para la Fundación APOYO	100
7.6.3 Actividad 3: Estandarizar y documentar el manual de funciones de la Fundación APOYO	101
7.6.4 Actividad 4: Socializar y mantener la estandarización de los procesos del área comercial.....	101

	10
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO	
7.7 Propuesta 7: Uso de herramienta de 9 eses	101
7.7.1 Actividad 1: Clasificación de las diferentes herramientas de uso para el cumplimiento del servicio.....	101
7.7.2 Actividad 2: Implementación de las 9 S´s”	103
7.7.3 Actividad 3: Realización de diagrama de radar y evaluación de implementación 9 S´s” ...	106
7.8 Propuesta 8: Aplicación de criterios de solicitud de créditos	108
7.8.1 Actividad 1: Recopilar información sobre solicitudes de créditos de otras entidades financieras	108
7.8.2 Actividad 2: Complementar la guía de requisitos para la aceptación de créditos.....	108
7.8.3 Actividad 3: Creación de la herramienta ofimática	112
7.8.4 Actividad 4: Socialización y prueba de la herramienta con las directivas.....	113
7.8.5 Actividad 5: Reestructuración de la estandarización de los procesos comerciales	113
8. Evaluación de las Mejoras Implementadas.....	113
9. Socialización de la Aplicación de las Mejoras Propuestas	116
10. Conclusiones	118
11. Recomendaciones	119
Referencias Bibliográficas.....	121

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Lista de Tablas

Tabla 1	Cumplimiento de Objetivos	19
Tabla 2	Metodología del Proyecto.....	24
Tabla 3	Información General de la Fundación	25
Tabla 4	Líneas de Crédito	30
Tabla 5	Simbología Diagrama de Flujo.....	40
Tabla 6	Indicadores en los Procesos de Mercado	60
Tabla 7	Indicadores en los Procesos Operacionales	62
Tabla 8	Datos para la Aplicación de Lista de Chequeo	64
Tabla 9	Lista de Chequeo	65
Tabla 10	Lista de Chequeo	65
Tabla 11	Problemáticas para tratar de la fundación Apoyo.....	73
Tabla 12	Plan de implementación para la creación y estandarización del departamento de recursos humanos.....	75
Tabla 13	Plan de Implementación de Creación de Actividades que Generen Impacto Social	76
Tabla 14	Plan de implementación de creación de plataformas digitales	78
Tabla 15	Plan de implementación de la gestión de PQRS y Satisfacción	79
Tabla 16	Plan de implementación de creación de manual de perfil de cargos	80
Tabla 17	Plan de Implementación de Estandarización de los Procesos del Área Comercial	82
Tabla 18	Plan de implementación de uso de herramientas de 9 eses.....	83
Tabla 19	Plan de implementación de aplicación de criterios de solicitud de créditos.....	85
Tabla 20	Cotizaciones de Marketing	92
Tabla 21	Criterios y valores de las competencias.....	98

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 22 Implementación de las Herramientas 9 S's"	104
Tabla 23 Evaluación de indicadores	114
Tabla 24 Socializaciones Durante el Proyecto.....	117

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Lista de Figuras

Figura 1	Localización Fundación Apoyo Sede Principal Bucaramanga	27
Figura 2	Localización Fundación Apoyo Sede Lagos 2	28
Figura 3	Localización Fundación Apoyo Sede Girón.....	28
Figura 4	Logo de la fundación Apoyo	29
Figura 5	Mapa de Procesos de la Fundación Apoyo.....	31
Figura 6	Organigrama de la Fundación Apoyo.....	31
Figura 7	Metodología del Diagnóstico	45
Figura 8	Área de Recursos Humanos.....	48
Figura 9	Ambiente Laboral	50
Figura 10	Documentación.....	51
Figura 11	Sistemas de Información	52
Figura 12	Estrategias de Mercadeo.....	53
Figura 13	Problemáticas Identificadas por los Miembros de la Fundación.....	54
Figura 14	Descripción de la Problemática	55
Figura 15	Matriz GT de la Fundación Apoyo.....	72
Figura 16	Socialización de la entrega de las mejoras	94
Figura 17	Organigrama de la Fundación Apoyo versión 2.....	95
Figura 18	Situación antes de la implementación de la herramienta 9 eses	102
Figura 19	Situación antes de la implementación de la herramienta 9 eses	102
Figura 20	Porcentaje antes de la implementación de las 9 eses de la Fundación Apoyo	103
Figura 21	Fotos después de la implementación de las 9 eses 1	106
Figura 22	Fotos después de la implementación de las 9 eses 2	106

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 23	Fotos después de la implementación de las 9 eses	106
Figura 24	Porcentaje después de la implementación de las 9 eses de la Fundación Apoyo	107
Figura 25	Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo parte 1.....	108
Figura 26	Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo parte 2.....	109
Figura 27	Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo página 3.....	110
Figura 28	Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo página 4.....	111

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice A: Entrevistas

Apéndice B: Indicadores de Procesos

Apéndice C: Proceso de Selección.

Apéndice D: Procedimiento de Selección y Contratación.

Apéndice E: Formato Requerimiento Personal.

Apéndice F: Registro y Aplicación de las Actividades de RSE.

Apéndice G: Cotización Marketing.

Apéndice H: Gestión PQRS.

Apéndice I: Manual de Funciones y Perfil de Cargos.

Apéndice J: Información Complementaria del Área Comercial.

Apéndice K: Estandarización de la implementación de la Herramienta 9 Eses Antes de la Implementación.

Apéndice L: Estandarización de la implementación de la Herramienta 9 Eses.

Apéndice M: Formato Solicitud Crédito de la Fundación Apoyo.

Apéndice N: Solicitud de Crédito de la Fundación Apoyo.

Apéndice O: Estandarización Proceso Comercial Versión 1.

Apéndice P: Estandarización Proceso Comercial Versión 2.

Apéndice Q: Evaluación de la Lista de Chequeo Después de las Mejoras.

Apéndice R: Presentación de la Implementación de Mejoras para la Fundación Apoyo.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Resumen*

Título: Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Fundación Apoyo.¹

Autores: Hernán David Domínguez Crespo**, Julieta Lozano Moreno**.2

Palabras claves: Mejoramiento de procesos, Documentación, Estandarización.

Descripción:

La Fundación de Apoyo a la Educación y Fomento empresarial tiene como objeto el apoyo del desarrollo intelectual, formación profesional, social, económica y empresarial mediante el financiamiento selectivo y técnico de líneas de crédito educativo (crediestudio), empresarial (Crediimpulso) y sostenibilidad (Crediapoyo). Para el desarrollo de este proyecto se realizó el diagnóstico del estado en el que se encontraba la Fundación Apoyo, seguido a esto se diseñó un plan de acción que permitiera efectuar el mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Fundación de Apoyo, con el fin de estandarizar e incrementar la eficiencia en los diferentes procesos. Luego de haber realizado el diagnóstico y encontrar las 8 problemáticas más significativas de los procesos de la organización se prosigue con la implementación del plan de mejoras de los procesos, tanto misionales como de apoyo, aprobados por la junta directiva de la Fundación Apoyo, en donde se lleva a cabo la ejecución de las actividades complementarias a la solución de las problemáticas. De allí se pudo obtener información para estructuración de una tabla de indicadores, en donde se pudieran apreciar los cambios efectuados en el desarrollo de las actividades. Durante todo el proceso se realizaron encuentros socializando cada avance y cumplimiento de los objetivos expuesto con la junta directiva.

1 Trabajo de Grado

2 Estudiantes Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister en Ingeniería Industrial.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Abstract*

Title: Improvement of missionary and support processes for the support foundation. 3

Authors: Hernán David Domínguez Crespo**, Julieta Lozano Moreno**.4

Keywords: Process improvement, Documentation, Standardization.

Description:

The Foundation for Support to Education and Business Development aims to support intellectual development, professional, social, economic and business training through selective and technical financing of educational credit lines (crediestudio), business (Crediimpulso) and sustainability (Crediapoyo). For the development of this project, a diagnosis of the state in which the Apoyo Foundation is located was carried out, followed by an action plan that would allow the improvement of the missionary and support processes of the Support Foundation, with the in order to standardize and increase efficiency in the different ones. After having made the diagnosis and finding the 8 most significant problems of the organization's processes, the implementation of the process improvement plan, both missionary and support, approved by the Fundación Apoyo board of directors, is continued. carries out the execution of complementary activities to the solution of the problems. From there it was possible to obtain information for structuring a table of indicators, where the changes made in the development of the activities can be appreciated, during the entire process meetings were held socializing each progress and fulfillment of the objectives set forth with the board of directors.

3 Degree work-

4.Students Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.
Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Master in Industrial Engineering.

Introducción

Las organizaciones de los últimos tiempos han aprendido que la identificación de los procesos hace parte importante del desarrollo estratégico y organizacional, permitiendo alcanzar un desempeño óptimo de sus procesos y aumentando gradualmente la generación de valor de clientes e inversionistas de la junta, así mismo se plantea la aplicación de mejoramiento continuo de los procesos para obtener un mayor flujo organizacional, mejor optimización de procesos, calidad del servicio y competitividad en el mercado.

A fin de un adecuado desarrollo de la metodología es indispensable elaborar un diagnóstico óptimo, comprender los procesos y funciones que tenga la Fundación Apoyo para ello es necesario el uso de algunas herramientas como las gráficas de torta y barras, que permita el fácil entendimiento de los datos, la creación de indicadores de gestión que refleje un informe detallado de las fortalezas y debilidades presentes; adicionalmente, con el propósito de tener una revisión de las condiciones iniciales de la fundación, se aplica la lista de chequeo de Lupita Serrano y Néstor Ortiz, con el fin de medir de forma ordenada el cumplimiento de actividades repetitivas de los diferentes procesos existentes en la fundación, primordialmente con la intención de dar a conocer la información de forma más clara y así poder dar acción a una ruta de mejoramiento en la empresa.

La Fundación de Apoyo a la Educación y Fomento Empresarial “FUNDACIÓN APOYO” es una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con 17 años al servicio de la comunidad; busca gestar un nuevo modelo de apoyo a las personas, facilitando el acceso a la educación y crecimiento profesional, mediante la oferta de servicios, canalizando recursos económicos; que consiste primordialmente en brindar créditos a fin de un desarrollo educativo de programas técnicos, profesionales y postgrado ; también ofrece créditos a empresarios con microempresas, y

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

empresas medianas, con la particularidad de usar un interés mínimo que permita la sostenibilidad de la misma.

El objetivo principal de este proyecto consiste en implementar un plan de acción que permita mejorar los procesos tanto misionales como de apoyo de la Fundación Apoyo; para el desarrollo y realización de esta propuesta, se realizó un diagnóstico general de la organización, el cual tiene como fin encontrar las problemáticas más significativas de cada proceso y seguidamente identificar la causa que genera dicho problema, para así mismo elaborar un plan de mejoramiento que posteriormente sea evaluado y permita evidenciar los cambios realizados. A continuación, se presenta el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 1

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos misionales y de apoyo de la fundación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos.	Capítulo 4
Formular un plan de mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo de la fundación a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 5
Implementar las propuestas realizadas en el plan de mejoramiento que sean autorizadas por la alta dirección de la Fundación APOYO.	Capítulo 6
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que midan el impacto de las mejoras implementadas en los procesos.	Capítulo 7

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Realizar reuniones con directivos y con el personal involucrado comunicando las mejoras y los cambios realizados en la Fundación APOYO.

Capítulo 8

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo para la Fundación APOYO.

1.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos misionales y de apoyo de la fundación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos.
2. Formular un plan de mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo de la fundación a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
3. Implementar las propuestas realizadas en el plan de mejoramiento que sean autorizadas por la alta dirección de la Fundación APOYO.
4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que midan el impacto de las mejoras implementadas en los procesos.
5. Realizar reuniones con directivos y con el personal involucrado comunicando las mejoras y los cambios realizados en la Fundación APOYO.

2. Generalidades del proyecto

2.1 Planteamiento del Problema

La Fundación de Apoyo a la Educación y Fomento Empresarial “FUNDACIÓN APOYO” con número de identidad tributaria 804.015.942-5; es una entidad sin ánimo de lucro ubicada en la Carrera 20 # 36-06 Oficina 405-407 de la ciudad de Bucaramanga, con objeto social de gestar un nuevo modelo de apoyo a las personas, facilitando el acceso a la educación y crecimiento profesional, mediante la oferta de servicios, canalizando recursos económicos y de investigación; que consiste primordialmente en brindar créditos para el desarrollo educativo de programas técnicos como profesionales, pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3, también ofrece la oportunidad de créditos para estudios de postgrado y a empresarios con microempresas, y empresas medianas, con la particularidad de usar un interés mínimo que permita la sostenibilidad de la misma.

Durante el análisis diagnóstico se realizaron 10 visitas a la fundación con el propósito identificar posibles deficiencias en los diferentes procesos misionales y de apoyo que tiene la fundación, y así poder plantear de manera cualitativa y cuantitativa las problemáticas más significativas para la realización de un plan de mejora, con lo que se espera tener resultados que mejoren la eficiencia de los procesos, viéndose reflejado en un mayor flujo organizacional, optimización de procesos, calidad del servicio y competitividad. Se pudo identificar que en la entidad no se presenta una información detallada de los usuarios, requerimientos de los diferentes procesos, mecanismos de control y recursos principales, inexistencia de su área de responsabilidad social; del mismo modo, no presenta una información interna que permitan gestionar actividades, funciones y procedimientos, lo cual afecta la prestación del servicio tanto a nivel interno como externo en cada operación.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

En el proceso de inducción se observó que todos los procesos de la fundación no contienen datos definidos, que permitan dar a conocer el estado actual, cambios o progresos de cada uno de ellos, al mismo tiempo carecen de mecanismos de control que permitan una óptima realización de medición de resultados lo que conlleva a no poder conocer puntos débiles de la organización sobre los que se debe actuar para mejorarlos.

La identificación de estos inconvenientes al igual que varias falencias encontradas como lo son: la escasez de un buen análisis de datos para la viabilidad de un préstamo, debido a que no se tiene un registro completamente elaborado de solicitudes de préstamo que permita reunir toda la información necesaria para el correcto estudio de préstamos, la necesidad de reflejar estrategias y actividades de responsabilidad social, dado que se declaran como una entidad sin ánimo de lucro y no se evidencia ninguna actividad dirigida a la misma, y en la gestión del talento humano, se presentan escasas relaciones intralaborales, deficiencia con relación a la selección y contratación de personal para la ocupación de los diferentes cargos que se encuentran en la fundación, la evaluación de desempeño y el bienestar laboral; surge la necesidad de diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos operativos y de apoyo de la Fundación Apoyo que permita detectar las falencias con mayor rapidez, eliminar actividades que no aportan ningún valor a la empresa obteniendo clientes satisfechos y el funcionamiento de la fundación en niveles óptimos.

2.2 Metodología del Proyecto

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo, se establecen las siguientes actividades.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 2*Metodología del Proyecto*

Fase	Actividades
<p>Diagnóstico de los procesos misionales y de apoyo de la Fundación Apoyo.</p>	<p>-El diagnóstico se realizó con el objetivo de conocer el estado actual de los procesos operacionales y de apoyo, para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas 2. Revisión Documental 3. Observación Directa 4. Diagnóstico Cualitativo 5. Diagnóstico Cuantitativo <p>Por medio de estas actividades se encontró una visión más clara sobre el funcionamiento actual de la fundación con el fin de proponer un plan de mejoramiento.</p>
<p>Plan de mejoramiento</p>	<p>Por medio de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se propone un plan de mejoramiento, señalando las acciones de mejora. Ya teniendo un plan de mejoramiento, se socializa con la junta directiva para obtener la respectiva retroalimentación y aprobación de esta.</p>
<p>Implementación de las mejoras</p>	<p>Se realiza una reunión con la junta directiva de la Fundación, con el fin de presentar las propuestas de acción sobre cada una de las problemáticas que ya se han aprobado en el plan de mejoramiento; junto con su retroalimentación, se realizan todos los cambios propuestos, con el fin de complementar, organizar y verificar los procesos y actividades que se dan dentro del objetivo principal de la fundación.</p>

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 2**

Metodología del Proyecto

Diseño e implementación de indicadores de gestión	Se plantean y desarrollan sistemas de indicadores de gestión, realizando una comparación de un parámetro que se pueda usar de referencia para el respectivo control, midiendo el cambio que ha tenido la fundación desde el estudio del diagnóstico a él después de la implementación de las mejoras.
Socialización de las mejoras	Se llevarán a cabo varias reuniones, con el objetivo de dar a conocer los resultados obtenidos teniendo en cuenta los procesos anteriores, el comportamiento de los indicadores de gestión, socializando las respectivas actividades.

3. Generalidades de la Fundación Apoyo**3.1 Información General****Tabla 3***Información General de la Fundación*

ITEM	Contenido
Nombre	Fundación Apoyo
Razón Social	Fundación Apoyo a la educación y fomento empresarial
NIT	804015942-5
Número de empleados	20
Número de cargos	5
Representante legal	Eliecer Pelayo Millán

3.2 Objetivo Social

La FUNDACIÓN APOYO tiene por objeto, apoyar el desarrollo intelectual, formación profesional, social, económica y empresarial de sus beneficiarios, mediante la intermediación de recursos humanos y económicos.

3.3 Misión

Financiar en forma selectiva y técnica a través de líneas de crédito los costos educativos de nivel pregrado y postgrado, propendiendo en todos sus actos por una sana cultura crediticia, acompañado de la promoción en gestión empresarial desarrollada por la Fundación, con fundamento en experiencias de modelos de desarrollo exitosos en el medio, con apoyo de recursos de capital y profesional, propios y de intermediación de fuente nacional e internacional, de naturaleza pública y privada, dirigidos a todos los niveles sociales y económicos, siempre que se cumplan las prescripciones de la política institucional de eficacia y rentabilidad, que permita sembrar bases para un futuro mejor.

3.4 Visión

Gestionar un nuevo modelo de apoyo a la educación y desarrollo profesional, mediante la oferta de servicios financieros y de gestión, canalizando recursos económicos y de investigación, para el fomento de una sana cultura empresarial y crediticia, en función del crecimiento humano integral sostenible.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

3.5 Políticas

3.5.1 Política Institucional

La Fundación Apoyo se esfuerza por ser un administrador responsable de los recursos, transparente y confiable en su trabajo, sistemático en la evaluación de sus avances y resultados, manejando los fondos de manera profesional para que esos recursos crezcan y sirvan a muchas personas.

3.5.2 Política de Crédito

Constituye crédito el valor en dinero que la FUNDACIÓN APOYO suministra a sus vinculados, persona natural o jurídica con el objeto de financiar parcial o totalmente sus actividades educativas y de fomento, previo cumplimiento de los términos convenidos en el Reglamento.

3.6 Localización

Figura 1

Localización Fundación Apoyo Sede Principal Bucaramanga



Adaptado de <https://n9.cl/akst>

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 2*Localización Fundación Apoyo Sede Lagos 2*Adaptado de <https://n9.cl/iao3s>**Figura 3***Localización Fundación Apoyo Sede Girón*Adaptado de <https://n9.cl/vfyxe>

Figura 4

Logo de la fundación Apoyo



Adaptado de Fundación Apoyo

3.7 Portafolio de servicios

Con la finalidad de confiar y brindar la mejor atención, la FUNDACIÓN APOYO suministra a sus vinculados (persona natural o jurídica) una variedad de programas con el objeto de financiar parcial o totalmente sus actividades educativas y de fomento, previo cumplimiento de los términos convenidos en el Reglamento a fin de apoyar a la educación y fomento empresarial.

3.7.1 Plan Padrino

“El Plan Padrino”, es un programa de apoyo educativo a menores de edad de escasos recursos económicos, con el fin de contribuir a través de aportes de carácter económico en los costos en colegios oficiales de la ciudad de Bucaramanga; el programa beneficia población menor vulnerable de los estratos 0, 1, y 2 de la ciudad que actualmente se encuentran ubicados con sus familias en condiciones de alto riesgo.

El programa se sostiene con aportes de empresas privadas y personas naturales vinculadas con la Fundación Apoyo.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

3.7.2 Líneas de Crédito

Constituye crédito el valor en dinero que la Fundación Apoyo suministra a sus vinculados, persona natural o jurídica con el objeto de financiar parcial o totalmente sus actividades educativas y de fomento, previo cumplimiento de los términos establecidos en el reglamento con el fin de dar promoción a las actividades de los programas como lo son:

1. Credi-estudio: Estudios de pregrado y postgrado
2. Credimpulso: Actividades micro-empresariales (capital de trabajo e inversión)
3. Credi-apoyo: Actividades de libre inversión

Tabla 4*Líneas de Crédito*

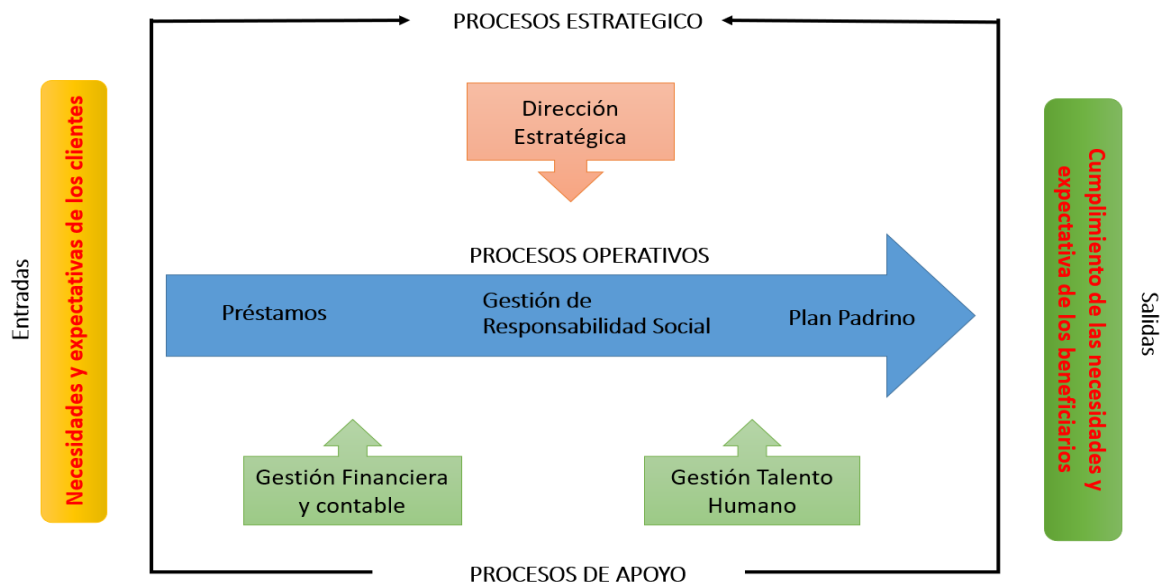
Línea de Crédito	Monto a Financiar	Plazo	Amortización
Credi-estudio	Hasta el 100% del valor de la matrícula	Un periodo académico. (18 meses)	Mensual K+1
Credimpulso	>½ y <25 SMMLV	90 días	Vencimiento K+1
Credi-apoyo	>½ y <25 SMMLV	18 meses	Mensual K+1

3.7.2.1 Tasa de Interés. Las tasas que se usan en la entidad para los diferentes servicios son:

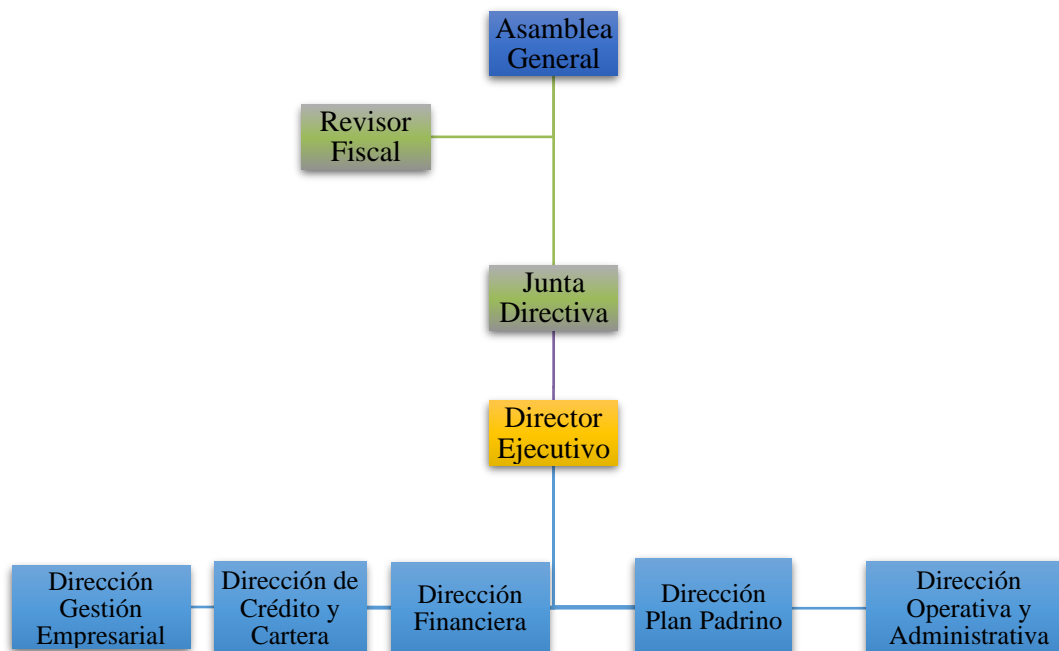
interés corriente que se aplica sobre el saldo y el interés de mora que se aplica sobre el valor de la cuota. Acatará la regulación vigente y observará los límites máximos permitidos. La junta directiva se encuentra en constante revisión y análisis, con el objetivo de presentar tasas rentables y asequibles, teniendo en cuenta las condiciones presentes en el mercado.

3.8 Mapa de procesos

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 5*Mapa de Procesos de la Fundación Apoyo***3.9 Organigrama****Figura 6***Organigrama de la Fundación Apoyo.*

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO



4. Marco de referencia

4.1 Marco de antecedentes

Katerine Andrea Montenegro Rojas y Erika Tatiana Murillo Arciniegas (2017), en su tesis de grado "Análisis y Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo para la Empresa Sitelsa S.A.S" fijaron como objetivo general diseñar e implementar propuestas de mejoras para los procesos misionales y de apoyo para la empresa Sitelsa S.A.S. Por medio de un análisis diagnóstico se permitió la visualización de la situación actual de los procesos de la empresa en donde se descubren falencias en sobrecostos durante el primer semestre del 2016, mal manejo de inventarios y la falta de presupuesto de una de las obras que se realizó en el mismo periodo de tiempo, gracias a este diagnóstico se logró identificar y diseñar propuestas de mejora más acertadas que permitieron solucionar las falencias presentes en la organización.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Por otro lado, Johan Andrés Pérez Sierra y Juan Sebastián Ardila (2020) en su tesis de grado, “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Crecer y vivir” tiene como objeto diseñar e implementar propuestas de mejora para los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Crecer y Vivir, para lo cual realizan un diagnóstico general de la organización, con el fin de identificar sus problemas y posteriormente las causas que lo originan. Como resultado salieron el mal servicio del programa “modalidad desarrollo infantil en medio familiar” ya que se reciben inconformidades y quejas; una vez realizado esto, se procedió a la elaboración del plan de mejoramiento donde plantean las propuestas y metodología usada para solucionar las problemáticas ya planteadas.

En la tesis de grado titulada “Mejoramiento de procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social Proteger” desarrollada por Gina Alza y Daniela Bernal (2020), con el fin de estandarizar y mejorar los procesos de la entidad para que todas sus sedes realicen las actividades de la misma manera. Inicialmente se hizo un diagnóstico para identificar lo que era la actualidad de los procesos misionales y de apoyo de Proteger, enseguida se planteó un plan de mejoramiento guiado por los resultados obtenidos en el diagnóstico. Este último se implementó en la empresa y se evaluó siguiendo los indicadores propuestos por las estudiantes para este fin. Por último, se desarrolló un plan de capacitación que buscaba socializar los cambios en los procedimientos y en las mejoras en los procesos de Proteger.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Responsabilidad social

El valor de una organización está fuertemente ligado con su imagen, coherencia y consistencia entre los productos y servicios que ofrece respecto a su identidad corporativa. De allí que los consumidores establezcan mejores relaciones, más duraderas y rentables con empresas que

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

declaran su carácter social. Lo anterior deriva del efecto de las acciones llevadas a cabo por una organización en beneficio de la sociedad, de su comunidad y del medio ambiente. De lo expuesto se reconoce la importancia de la generación de vínculos con conciencia ambiental y social, como parte estratégica para lograr la diferenciación y preferencia del mercado hacia la organización (Mayorga, J. y Añaños, E., 2020). Actualmente la Fundación Apoyo está legalmente constituida como una entidad sin ánimo de lucro, estas entidades están compuestas por personas naturales y jurídicas que constituyen por voluntad propia una asociación para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general, su principal característica radica en que no genera utilidades, estas están divididas en: fundaciones, corporaciones y en entidades del sector solidario.

4.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Gestión de recursos humanos es esencial en áreas de reclutamiento y retención de personal con habilidades óptimas de liderazgo y creatividad, que aporte significativamente al capital intelectual de una empresa. El adecuado reclutamiento y retención de capital humano ayuda a mantener la estabilidad de la empresa, mejora su desempeño y contribuye al crecimiento organizacional. Al mismo tiempo, la planeación de los perfiles de cargos y demás pasos dentro del proceso de selección y reclutamiento de personal, así como los que se encuentran dentro de los procesos de retención, implican estrategias de la administración de recursos humanos. Estas estrategias están encaminadas a evitar la rotación de personal, a minimizar costos, a tener un buen sistema de remuneración, entre otros, para mantener un buen ambiente laboral en el que los empleados se sientan satisfechos e impulsados, lo que los hace más productivos y eficientes (Sepahvand & Bagherzadeh, 2021).

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4.2.3 Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal son etapas que conlleva el ingreso de capital humano a la organización. El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que aspiren a ocupar una vacante de la empresa y que cumplan con un mínimo de requisitos para el cargo disponible. Esto mediante el uso de técnicas de comunicación que logren presentar la vacante de tal manera que resulte atractiva para la comunidad, con el objetivo de abastecer de candidatos al proceso de selección. La selección de personal es un proceso en el que se busca a la persona idónea para ocupar un cargo disponible, dentro del grupo de candidatos reclutados. Con la vinculación de talento humano a la compañía, se busca satisfacer una necesidad de la empresa. Por eso es tan importante la elección y clasificación de los candidatos, ya que la contratación de una persona inadecuada representa desde problemas organizacionales simples hasta pérdidas monetarias para la organización (Chiavenato, 2019).

4.2.4 Clima organizacional

La adaptación es un proceso continuo por el que pasa cada persona y su nivel, que va desde la adaptación precaria a la excelente, depende de la personalidad de cada individuo y de su salud mental. Un individuo que cuenta con un buen nivel de adaptación es considerado como mentalmente sano, lo que significa que se siente bien consigo mismo, en relación con otras personas y que es capaz de afrontar adecuadamente situaciones problemáticas. Lo anterior son factores que contribuyen a la motivación de una persona. El clima organizacional está fuertemente ligado con la motivación de los individuos pertenecientes a la organización. De hecho, el clima organizacional surge a partir del concepto de motivación. Cuando los miembros de una empresa tienen un buen nivel de motivación, elevan el nivel del ambiente laboral, lo que contribuye a las relaciones de interés, satisfacción y colaboración entre los participantes. Por el lado contrario, un

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

mal clima laboral genera en los empleados una percepción de insatisfacción, depresión y, en algunos casos, acciones en contra de la organización. De allí, la importancia del clima laboral como aspecto importante en la relación de la organización con sus empleados (Chiavenato, 2019).

4.2.5 Manual de funciones

Es una herramienta para la gestión del Sistema de Control Interno y de Calidad de una empresa. El manual de funciones y procedimientos consiste en la especificación de tareas por procesos y subprocesos que debe llevar a cabo un trabajador. Adicionalmente, se usan como base para la medición de indicadores, procesos de autoevaluación y la identificación de oportunidades de mejora. Se ha identificado la necesidad de que la implementación de los manuales tenga un acompañamiento previo como medida para obtener un desempeño profesional más eficiente y coherente con la actividad a realizar. En otras palabras, las empresas deben capacitar al personal para que sigan correctamente las instrucciones del manual de funciones (Hernández & Rubio, 2019). “Un conjunto interrelacionado de procesos de desarrollo de las personas, basado en el mejoramiento continuo, sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones pues depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, contexto ambiental, objeto social, la tecnología, los procesos internos y otras variables del entorno” (Idalberto Chiavenato, 2004).

4.2.6 Diseño de perfiles y responsabilidades

“El diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas: 1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar, 2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo), 3. A quién deberá

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

reportar el ocupante del cargo, es decir, quien es su superior inmediato, 4.A quién deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Idalberto Chiavenato, 2002, p. 167). “Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para un adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”. (Lanham, 1962) citado por (Fernández Ríos 1995, 56).

4.2.7 Competencia

“De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”. (Miranda,2003).Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk ,1994).

4.2.8 Procesos

“Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)”. (Mallar, 2010). Partiendo de esta definición un proceso tiene como finalidad convertir

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

por medio de diferentes actividades cualquier entrada en una salida (producto o servicio) con un valor agregado.

4.2.8.1 Procesos Operativos. “El proceso operativo es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es en el que se produce y se entrega a los clientes los productos o servicios existentes. Este ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones (...). El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes” (Kaplan Norton, 2009). En base a la anterior cita, las organizaciones han vivido en función de medir el nivel de satisfacción del público objetivo con el fin de tener un seguimiento **de las demandas actuales y futuras en el mercado.**

4.2.8.2 Procesos de Apoyo “En el staff de apoyo, encontramos unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera de la corriente de trabajo operativo” Gilli, J. J. (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. Ediciones Granica.

4.2.9 Documentos en los Procesos

La documentación de los procesos tiene como objetivo reducir la variabilidad de estos, ya que al documentar el correcto proceder para la ejecución de una tarea, se evita que se haga de diferentes formas dependiendo de la persona que la realiza.

Según Ortiz (2013), cuando se documenta un proceso es importante que queden consignados aspectos relevantes como: el objetivo del proceso, las entradas o la información requerida para iniciar el proceso, el proveedor de dicho proceso, el resultado del proceso, los clientes del proceso (externos e internos), las características de calidad del resultado del proceso y los indicadores de calidad para medir la satisfacción del cliente.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO



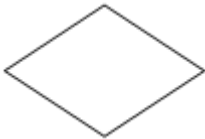

4.2.10 Mejoramamiento de los procesos. Por medio del mejoramiento de los procesos se obtienen procesos más productivos y competitivos en el mercado. “Mejorar un proceso consiste en transformar, varias o todas las actividades operativas que lo componen, de tal forma que se alcance un rendimiento superior en términos de eficiencia, flexibilidad o calidad, generando procesos menos complejos con un mayor valor agregado para la empresa (p.16)”. (Pimiento y Gómez, 2013).

Con el fin de conocer la estructura y organización de la fundación, se realiza el uso de diferentes herramientas como lo son el flujograma, el mapa de procesos, políticas, misión y visión; para el análisis de las condiciones en las que se encuentran y así poder implementar las estrategias de mejoras.

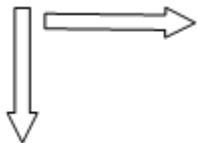
4.2.11 Diagrama de Flujo “Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos, etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos. Se utiliza en el proceso de mejora continua, sobre todo en definición de proyectos, diagnóstico, diseño e implantación de soluciones, y mantenimiento de las mejoras. El diagrama de flujo permite manejar fácilmente un lenguaje común y hacer referencia rápidamente a algún punto del proceso, proporciona una excelente forma de documentar un proceso y a menudo son útiles cuando se examina como varios pasos en un proceso trabajan juntos” (Hoyos torres , 2010, pág. 78).

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 5*Simbología Diagrama de Flujo.*

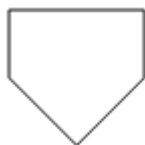
Simbolo	Nombre	Función
	Inicio o Finalización	Utilizado para marcar el comienzo o el fin de un procedimiento
	Documento	Documento, formato, registro utilizado en el procedimiento.
	Decisión	Señala un punto en el flujo, a partir del cual el procedimiento se bifurca en dos caminos.
	Actividad	Ilustra la ejecución de una o más actividades de un procedimiento; en el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de dicha actividad.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 5**

Líneas de flujo

Indican el camino que une los elementos del diagrama.



Conector de página

Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4.2.12 Indicadores de Gestión. Para garantizar el éxito de una organización, es necesario que esta cuente con un sistema de indicadores de gestión óptimo. Los indicadores son la forma de medir el desempeño de la empresa en diferentes aspectos. Del resultado y análisis de los indicadores, la empresa evalúa la situación de la empresa y toma decisiones que encaminan a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. Ayudan a vigilar que la empresa siga los planes estratégicos estipulados, a hacer mejoras o correcciones que guíen a la empresa por el camino al éxito y competitividad y no se salga de él ni a corto o largo plazo. Los indicadores ayudan identificar y generar información fundamental sobre los procesos de la organización en pro de la eficacia, la eficiencia, la productividad, la competitividad y de la calidad (Gaytán, 2019). Inicialmente se considera si es importante medir la problemática teniendo en cuenta los beneficios que se obtendrán; seguido a esto se define que se va a medir y finalmente se formulan los indicadores con las variables adecuadas. Es fundamental que dicho indicador sea documentado. La estructura de los indicadores estará compuesta por: el nombre del indicador, la descripción que resume en qué consiste cada indicador, la fórmula con las variables que permiten medir el indicador y por último el valor del indicador en porcentaje siguiendo la fórmula anterior.

4.2.13 Lista de Chequeo. Las listas de chequeo ayudan a los evaluadores a hacer que las expectativas acerca de una actividad se hagan más explícitas para las personas. Esto a menudo es de gran ayuda porque las personas no siempre entienden completamente las expectativas, y pueden guiarse por convenios disciplinarios y culturales, o incluso las expectativas de otras empresas que no se adecuan a lo esperado para la actividad o tarea actual.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4.2.14 Matriz GUT. "El uso de la metodología GUT permite establecer la posición de la organización que guiará sus propias estrategias y políticas, especialmente las de mediano y largo plazo. La organización puede elegir entre las siguientes estrategias, destacadas aquí: supervivencia, mantenimiento, crecimiento y desarrollo" (AZEVEDO y SILVA, 2003; MAIA, 2008). Por otro lado, " Rodríguez (1998) sostiene que la técnica GUT se utiliza para evitar que la mezcla de problemas genere confusión, es decir, cuando los problemas son varios y están relacionados entre sí. Marshall et al., (2006) corroboran, aunque el uso de la matriz GUT sirve para priorizar los problemas y analizar los riesgos". Con respecto a lo anterior, la aplicación de esta herramienta de gestión en las diferentes falencias de la Fundación se da con el fin de priorizar y cuantificar los problemas más relevantes de la Fundación Apoyo, otorgando una puntuación a cada aspecto dependiendo de la intensidad y la frecuencia que se den; el análisis de la matriz GUT se enfoca en tres variables que son gravedad, urgencia y tendencia; la variable gravedad, indica el impacto que el problema puede causar si no se resuelve, los daños pueden generarse de forma cuantitativa como cualitativa, si es grave puede generar la quiebra de una organización; la variable urgencia se analiza en función del tiempo para resolver una problemática, es decir tiene en cuenta el tiempo que se invierte para la solución del problema; y por último la variable tendencia, que estudia el patrón de evolución de la problemática, es decir se considera el desarrollo e impacto que tendrá si no se soluciona en el menor tiempo posible.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4.2.15 9 Eses. Es una técnica que deriva su nombre de las iniciales de un proceso lógico y por etapas cuyas palabras (en japonés) comienzan todas por la letra ese (s): seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke, Shikari, Shitsikoku, Seischoo y Seido que significan, Lean manufacturing: 9 s y TPM, herramientas de mejora de la calidad. Caso empresa metalmecánica en Cartagena, Colombia respectivamente: 1) eliminar lo innecesario, 2) ordenar (cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa), 3) limpiar e inspeccionar, 4) estandarizar (fijar la norma de trabajo para respetarla), 5) disciplina (construir autodisciplina y forjar el hábito de comprometerse), 6) constancia, 7) compromiso, 8) coordinación, 9) estandarización (Rajadell, 2010). La técnica se establece y desarrolla a través de 9 pasos, los cuales corresponden a una mecánica de invención japonesa que se refiere a 9 estados que llevan a la disciplina o mantenimiento de condiciones idóneas de trabajo. Las 9 s, como técnica, también implica para su avance asignación de recursos, mejorar la cultura de la empresa y la consideración de aspectos humanos. En la literatura encontramos ejemplos claros en donde notamos que el objetivo o la meta de esta técnica, según Hirano (1996), es la de acrecentar y mantener las condiciones de trabajo de toda la organización, que permitan contribuir a la seguridad de los trabajadores, el clima laboral, la motivación personal y la eficiencia con el fin de mejorar la calidad del producto, la productividad de la empresa y la competitividad en el mercado.

5. Diagnóstico

5.1 Metodología del diagnóstico

Actualmente, la Fundación Apoyo se encuentra en constante crecimiento debido al aumento de la demanda de sus servicios, por lo tanto, se ha identificado la necesidad de contar con un equipo de trabajo que se encuentre alineado con los objetivos estratégicos. Con el fin de cumplir

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

con los objetivos planteados, se inició una metodología que permitiera conocer a fondo las actividades que causan problemas en los diversos procesos misionales y de apoyo de la fundación.

Para resaltar y abordar de forma directa los principales problemas presentes en la fundación, se realizó la búsqueda y revisión en la base de datos de biblioteca de los proyectos ya culminados, con el fin de obtener información teórica para la construcción de herramientas y estrategias que se puedan implementar en la fundación; a fin de priorizar y tener una información más acertada de las problemáticas presentes de la organización, se realizaron entrevistas preliminares para conocer las sugerencias, problemáticas que observan los trabajadores, sus relaciones interpersonales, el funcionamiento de los procesos, entre otros; observación directa, revisión documental con el fin de adquirir información más detallada de las diferentes actividades; y por último la realización de la matriz GUT para finalmente priorizar las falencias encontradas.

La metodología establecida para la realización del diagnóstico se da a conocer en la

Figura 7.

Figura 7

Metodología del Diagnóstico



5.2 Diagnóstico de la situación actual

A fin de cumplir el objetivo general del presente proyecto, es indispensable realizar un diagnóstico organizacional, que permita conocer y entender los procesos de la fundación, así como también las fortalezas y debilidades de estos; dentro de este análisis de extracción de información se realizarán las actividades presentadas en la figura 7 que son: reconocimiento de la fundación, búsqueda y selección de herramientas para la obtención del diagnóstico, diagnóstico cualitativo y cuantitativo y finalmente la conclusión de toda la información recogida.

5.2.1 Reconocimiento de la fundación.

Antes de iniciar con la extracción de información para el análisis del diagnóstico, es indispensable conocer a qué se dedica la fundación, cuál es la misión, visión, políticas, cultura organizacional, razón social, conocer el tamaño de la fundación, la cantidad de trabajadores actuales, los tipos de cargos, la comunicación entre los miembros de la fundación, las metas propuestas y cumplidas; se concluyó que la organización es de tamaño pequeño, cuenta con 20 miembros, se dedica a ofrecer servicio de créditos generando a su vez impacto social reflejadas por medio de actividades de labor social al fomento de la educación, cuenta con 3 sedes ubicadas

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

en Bucaramanga, Floridablanca y Girón, presenta una estructura organizacional vertical es decir que su jerarquía piramidal donde la responsabilidad recae en la cima de la misma, la relación entre los trabajadores es agradable debido a que se conocen de tiempo y se apoyan dentro de los procesos de la organización.

5.2.2 Búsqueda y selección de herramientas para la elaboración del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico, se requiere implementar el uso de algunas herramientas que permitan conocer el estado actual de la Fundación Apoyo, no obstante, no cualquiera puede recoger la información necesaria, es indispensable retroalimentarse de proyectos ya culminados con el mismo enfoque a este, se concluyó el uso de las siguientes herramientas:

1. Elaboración de entrevistas
2. Revisión documental
3. Creación de indicadores
4. Lista de chequeo general
5. Aplicación de Matriz GUT

5.2.3 Diagnóstico Cualitativo y Cuantitativo

Ya seleccionadas las herramientas del diagnóstico, se inició la realización de las diferentes actividades, como lo son las entrevistas, revisión documental, observación directa, creación de indicadores y lista de chequeo con sus respectivos análisis.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

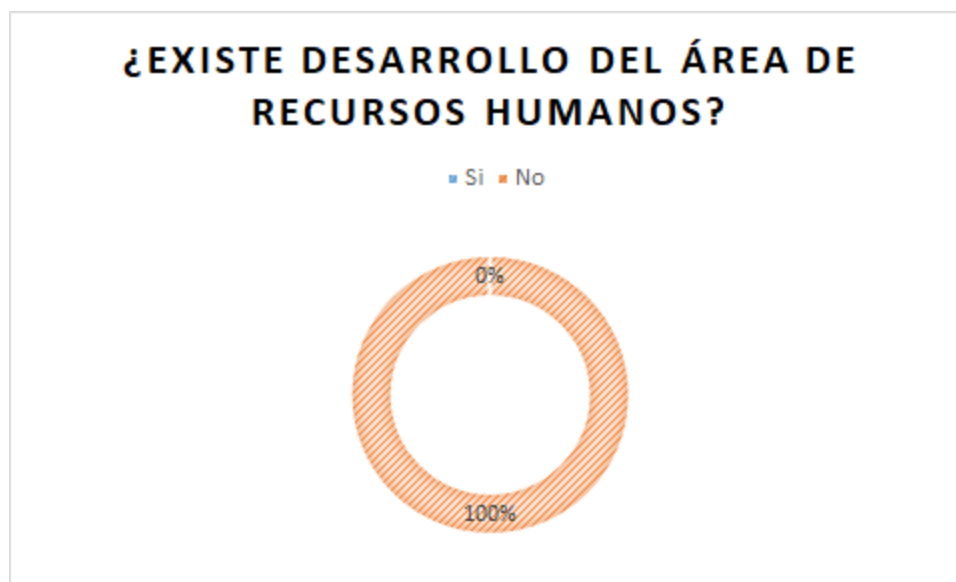
5.2.3.1 Diagnóstico Cualitativo

5.2.3.1.1 Entrevistas. Con el fin de obtener un diagnóstico colaborativo se realizaron tres visitas a la Fundación donde se efectuaron entrevistas a cada miembro, cabe mencionar que se realizaron encuestas totalmente diferentes teniendo en cuenta el enfoque del área al que iba dirigido, dichas entrevistas se realizaron de forma individual, la estructura de cada entrevistas se dividió en 3 partes, la primera parte se enfoca en conocer qué cargo realiza dentro de la fundación y que le brinda a la misma, la segunda parte se enfoca en preguntas puntuales referente al área que pertenezca, y la tercera parte va dirigida a las posibles problemáticas que puedan ver como trabajadores en el área perteneciente o en las demás, dichas encuestas se encuentran en el Apéndice A.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas, donde se valora la situación actual de la fundación, en la figura 8 se presenta la pregunta uno, relacionada con el desarrollo del área de recursos humanos.

Figura 8

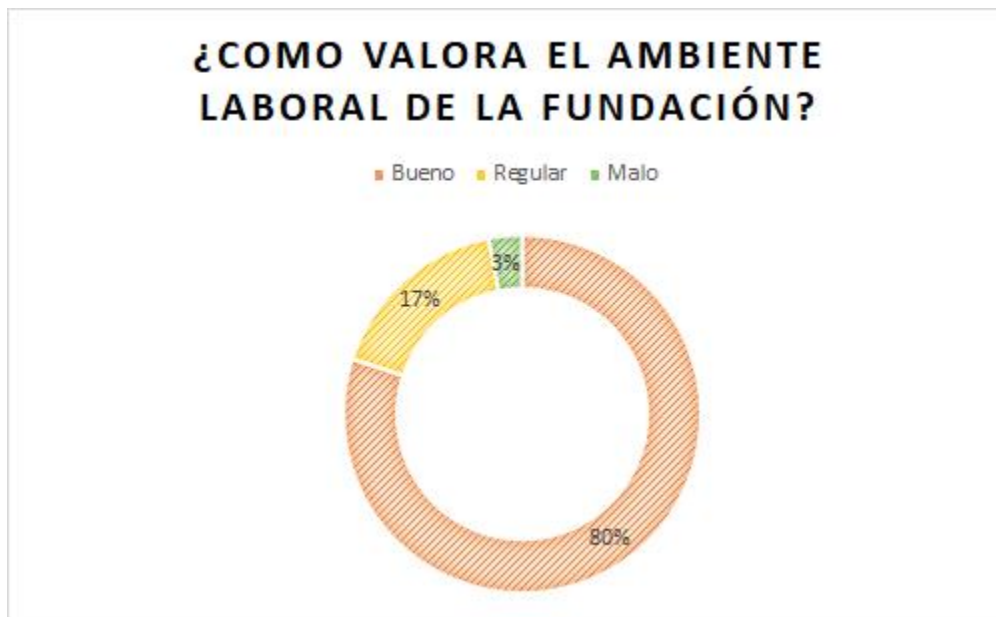
Área de Recursos Humanos.



Adaptado a Fundación Apoyo.

El 100% de los encuestados manifestaron que no conocen estrategias, acompañamiento, capacitaciones sobre el área de recursos humanos, no obstante aclaran que el clima laboral es agradable por el trabajo en equipo, la empatía que se tienen entre todos, esto se debe a que actualmente el personal no supera los 30 trabajadores; se concluye que a pesar de que no haya conflicto entre los miembros de la fundación, es indispensable implementar estrategias en el área de recursos humanos, con el fin de mantener el plantel laboral con un ambiente apacible, y ser objetivo en la selección y contratación idónea para cada cargo.

1. La segunda pregunta se orientó al estudio del comportamiento del personal en su área de trabajo y las relaciones interpersonales que existe con respecto a la motivación de los empleados, los cuales inciden de manera positiva o negativa en la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Figura 9*Ambiente Laboral*

Adaptado a Fundación Apoyo.

Según la figura 9 se evaluó la conformidad de los trabajadores con respecto al ambiente laboral, de la cual se obtuvo que el 80% del personal (oficina principal) se encuentra a gusto con el ambiente laboral y que el 20% (oficina lagos) del personal encuentra el ambiente laboral 17% regular y 3% malo, debido a que la ubicación de una de las sucursales cuenta con factores físicos (los recursos materiales, las instalaciones de la empresa, la iluminación, la decoración, la zona de confort o las zonas comunes) y externos (los compradores, los inversionistas, los distribuidores, la competencia o la sociedad) que afectan el ambiente y desempeño laboral de los funcionarios.

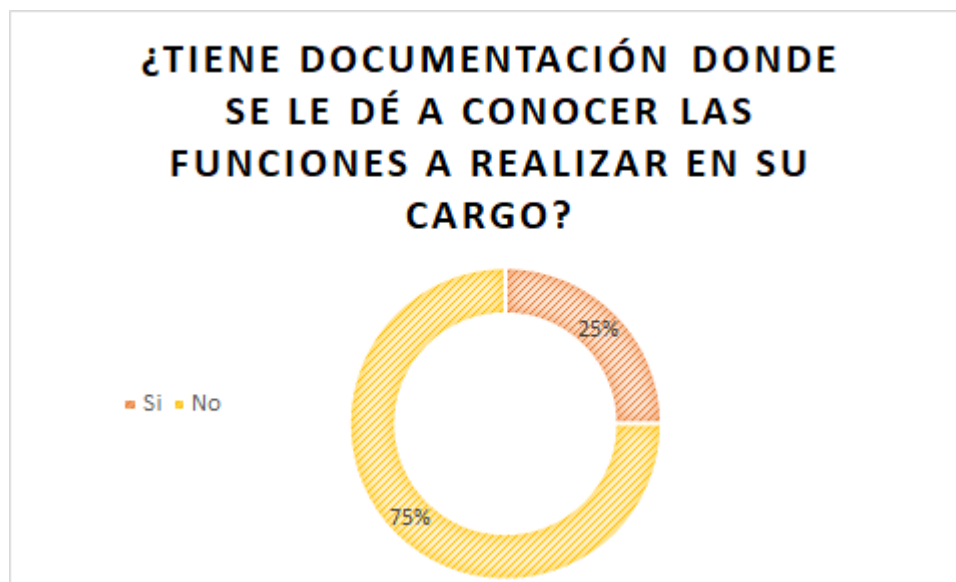
1. En la tercera pregunta, se desea conocer si la fundación cuenta con un manual que le permita asignar funciones y establecer competencias de manera organizada, con la

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

finalidad de identificar, ubicar y comprender los objetivos y funciones esenciales de cada empleo.

Figura 10

Documentación



Adaptado a Fundación Apoyo.

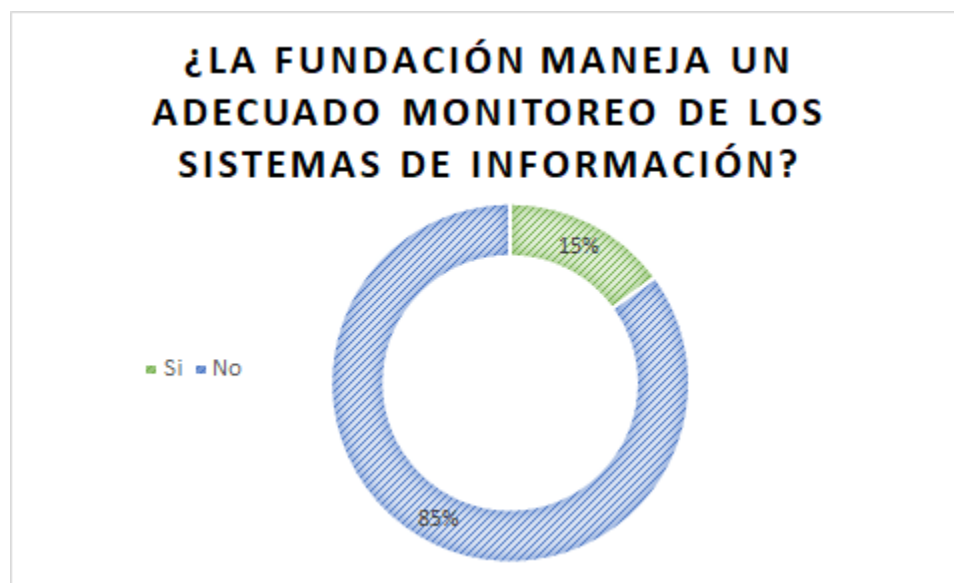
En la figura 10, se observa que el 25% de los encuestados considera que no existe soporte de manuales de funciones o actividades concretas sobre el cargo que ocupan en la fundación, manifiestan que cuando se vincularon a la empresa, les entregaron una hoja de actividades básicas referente a las directrices generales de la organización, como lo son los horarios de llegada, mantener limpio el puesto de trabajo, junto con algunas pocas referentes al cargo en particular; por tanto el aprendizaje de la función que hacen los trabajadores referente al cargo operativo lo adquieren empíricamente, lo que en muchas ocasiones afecta la rapidez y eficiencia con la que se presta el servicio.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

1. Un sistema de información es un conjunto de elementos, registros de datos y actividades que permiten administrar, recolectar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información con el fin de apoyar las actividades de la empresa. Continuando con la entrevista, la cuarta pregunta se elaboró con el fin de identificar si todas las actividades de la fundación interactúan entre sí, y están encaminadas al procesamiento y distribución de la información que es adecuada a los objetivos y actividades de la organización.

Figura 11

Sistemas de Información



Adaptado a Fundación Apoyo.

En la figura 11, se observa que el 15% de los encuestados manifestaron que no hay un buen uso, ni monitoreo de los sistemas de información, por lo contrario, la fundación presenta grandes falencias como lo son la falta de áreas, cargos y herramientas esenciales que afectan el procesamiento de los datos que se ingresan al sistema comprometiendo de manera significativa las técnicas de trabajo y objetivos de la fundación.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

1. En la actualidad la Fundación Apoyo no cuenta con un área de mercadotecnia; como bien se sabe el marketing es una técnica importante al momento de analizar mercados, tendencias y gustos de los consumidores, con el fin de mejorar y abarcar cada vez más estrategias que permitan aumentar las ventas. El marketing es uno de los mecanismos que impacta de manera directa la facturación de las empresas. En la figura 12 se evidencia que la fundación presenta falencias significativas en el área de mercados, por lo que se hace fundamental, la gestión y el avance de estrategias de mercados que permitan crear recursos de aprendizaje que creen valor y compromiso.

Figura 12*Estrategias de Mercadeo*

Adaptado a Fundación Apoyo.

La quinta y última pregunta fue diseñada para saber el nivel en el que se encuentra la estructura del plan de marketing de la fundación. La figura 12 arrojó como resultado que en la Fundación Apoyo el manejo de las herramientas de mercadotecnia y comercialización se da en un

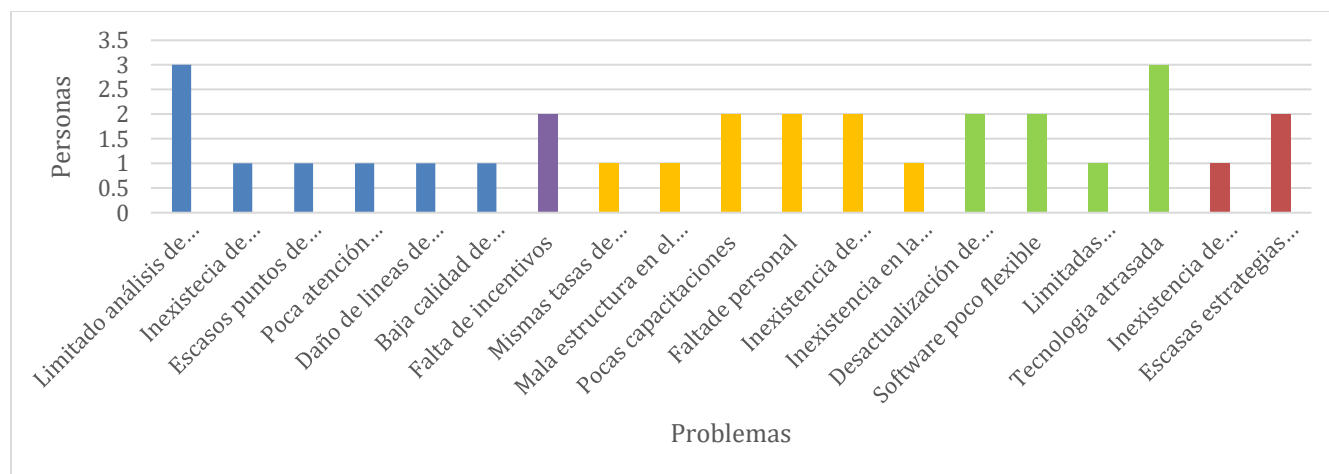
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

3% (actualmente se consideran el uso de las técnicas de Volanteo y voz a voz), y un 97% en el que los empleados afirman que no existe y no se da manejo adecuado a la forma de comercializar los servicios.

1. Al finalizar las preguntas relacionadas con las áreas comerciales, contables, marketing y administrativas, se le realizaron a todos los encuestados dos preguntas con un enfoque cualitativo, relacionado con las problemáticas que evidencia cada uno de ellos de manera personal; la siguiente gráfica de barras presenta dichas falencias con un valor de incidencia según el número de personas que coinciden en la problemática.

Figura 13

Problemáticas Identificadas por los Miembros de la Fundación



MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 14*Descripción de la Problemática*

Problemática Tipo	Color
Operacional	Blue
Talento Humano	Yellow
Software	Green
Marketing	Orange

En la figura 14 se observa las problemáticas que fueron identificadas por los miembros de la fundación conforme a las experiencias vividas en el transcurso de los años, dentro de las falencias expuestas se pudieron clasificar en cuatro tipos, como se observa en la figura 14; en el enfoque operacional de la fundación, se escribieron falencias específicas que afectan directamente las operaciones ligadas con el funcionamiento de la fundación, las cuales limitan en especial los análisis de créditos, y otras como el soporte de las cuotas pagadas, métodos y puntos de pago, atención personalizada, pocas líneas de extensiones que desmejoran de manera gradual la atención prestada al cliente.

Por otro lado, el enfoque de talento humano presenta altas afectaciones en la falta de incentivos, capacitación, escaso personal, manual de procedimientos, y unas menos frecuentes como las tasas especiales para los miembros de la fundación, código interno del trabajo, guía de mando e inexistencia documental del área de recursos humanos.

Se encontró que la mayoría de los miembros de la fundación encuentra un déficit en los avances tecnológicos, por lo tanto, se necesitan mejoras hacia la actualización de datos, ampliación de herramientas o manuales que permita el uso sencillo de la información que estos arrojan. Por

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

último, manifestaron que la fundación presentaba baja visibilidad al público, debido a las escasas estrategias de marketing.

5.2.3.1.2 Revisión documental. Por medio del portafolio de servicios, documentos de registro de la constitución legal, organigrama, políticas tanto de créditos como institucionales, informes de seguimientos mensuales, reglamento administrativo, diagrama de flujo de servicio, misión, visión; se pudo conocer diferentes aspectos de la fundación. Actualmente la organización tiene todas las normas legales vigentes para el funcionamiento de la fundación, se encontró que no existe un manual de funciones para los diferentes cargos que hay; actualmente realizan una lista de actividades básicas, enfocadas a llevar una cultura y normas de orden en los puestos de trabajo como lo son la limpieza de los equipos, la llegada puntual, el uso del tapabocas constante, el uniforme en las mejores condiciones; tampoco se encontró una estandarización o caracterización en los procesos.

5.2.3.1.3 Observación Directa. Se realizaron alrededor de 10 visitas a la fundación, con el fin de conocer los procesos, el funcionamiento de esta, la distribución de cada área, los espacios con los que cuentan los trabajadores, las condiciones y sobre todo las herramientas que tienen para realizar las respectivas tareas. Se recogió información teniendo en cuenta las diferentes direcciones que conforman la fundación.

Después de analizar la información recolectada de los diferentes tipos de direcciones que hay en la organización, se evidencian ciertas falencias y problemáticas que afectan a la misma, por lo que se pudieron encontrar varias oportunidades de mejora:

1. **La Dirección estratégica.** Es la encargada de la formulación de estrategias para el desarrollo de la fundación, buscando obtener una mayor participación en el mercado, se

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

evidencian falencias en cuanto a un bajo uso de los recursos enfocados en mercadotecnia, por lo tanto si se diera uso de los recursos en dicha área podría generar un mejoramiento del control del comportamiento del mercado junto con las necesidades y gustos de los clientes, igualmente lograr ser más visibles a la población y así aumentar las oportunidades de ofrecer valor y mejorar en el servicio; por otro lado se observaron falencias en la estandarización de procesos de préstamos, gestión de responsabilidad social y plan padrino, así mismo se evidencia la inexistencia de una gestión de PQRS, se observó espacios ocupados por material innecesarios(cajas, bolsos) que no son imprescindible para la prestación del servicio, lo que podría estar asegurando bajos rendimientos en las áreas de trabajo.

2. **El proceso de préstamos.** Es aquel encargado de realizar actividades con el fin de otorgar diferentes líneas de créditos a los clientes, así mismo en el proceso de préstamos se evidenció un alto índice de cifra morosa, debido a que no existe un seguimiento exhaustivo de los clientes que permitan evidenciar la confiabilidad del pago oportuno de los créditos. También se observa la escasez de criterios para la aprobación de un crédito, observando que dicho estudio solo lo elabora el representante legal, analizando la plataforma de datacrédito y realizando llamadas de fiadores, lo que causa que el índice de riesgo de pérdida sea significativo.

3. **En la gestión de Responsabilidad Social.** Se involucran acciones como la realización de estrategias y actividades que generen un impacto positivo a la sociedad, dentro de la fundación se evidenció la inexistencia de estrategias enfocadas a la responsabilidad social, problemática la cual podría generar sanciones y daños a la reputación de la organización, por lo cual se sugiere de carácter urgente la creación de estas.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4. **En el plan padrino.** Es un programa de apoyo educativo a menores de edad de escasos recursos económicos, con el fin de contribuir a través de aportes de carácter económico en los costos en colegios oficiales de la ciudad de Bucaramanga; actualmente no se desarrolla dicho programa debido a la situación sanitaria (Covid-19) que inició en el mes de marzo del año 2020, ya que se inició la educación virtual.

5. **La gestión financiera y contable.** Es la encargada de planificar, ejecutar y analizar las finanzas con el fin de estudiar la situación de la fundación para ayudar tanto en la dirección como en las demás áreas, en la gestión financiera y contable se evidenció la necesidad de implementar tecnologías más estandarizadas que permitan un manejo más flexible y un aprendizaje más rápido para el nuevo personal.

6. **La gestión del talento humano.** Es la encargada de encontrar y contratar a las personas más adecuadas y gestionarlas de una manera efectiva, también se encargan de cuestiones como las relaciones laborales, la salud y la seguridad, los salarios y los programas de beneficios. En cuanto a la gestión de talento humano, se evidenció que no poseen dirección de RRHH, por lo que se observa la necesidad de crearla, puesto que si bien ya llevan 17 años laborando, se observaron situaciones que requieren de un perfil que solucionen los casos, ya que por lo general es el representante legal de la fundación quien atiende estas situaciones sin poderles dar un plan de acción correcto al mismo, adicional a lo anterior no permite que el director se enfoque en las actividades que tiene como representante legal: por otro lado se evidencia la inexistencias de un manual de funciones de perfiles de cargos que permita comunicar al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo, esté permite tener un mejor panorama a la estructura organizacional.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

5.2.3.2 Diagnóstico Cuantitativo. El diagnóstico cuantitativo de la Fundación Apoyo se realizó a través de datos suministrados por los procesos de mercadeo y operacional. Se construyeron ciertos indicadores para el respectivo análisis de la situación actual de Fundación Apoyo.

5.2.3.2.1 Creación de Indicadores. Por medio de los indicadores de gestión se pueden cuantificar algunos procesos en la Fundación Apoyo, se efectuaron ciertos indicadores para el debido análisis de la situación que presenta actualmente la organización, esto permite conocer qué tan efectivos son los procesos de una forma más precisa y real.

Procesos de mercadeo

En la **Tabla 6** se observan los procesos de mercadeo de la Fundación Apoyo, donde se evalúan las visitas recibidas por medios electrónicos, se analizan los resultados con el fin de determinar cuál es el impacto que genera los medios web; la información se obtuvo del representante legal, que es el encargado de revisar los indicadores de los diferentes procesos que se encuentran en la Fundación Apoyo, se anexa como apéndice B.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 6*Indicadores en los Procesos de Mercado*

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Febrero-2021	Marzo- 2021	Abril- 2021
Visitas web	Identificar la cantidad de personas que visiten la Fundación por medio de herramientas Virtuales	<i>Mensual</i>	$\frac{\text{Número de personas que ingresan y solicita un crédito}}{\text{Total visitas}}$	$\frac{1}{4} = 0.25$	$\frac{1}{4} = 0.25$	$\frac{1}{4} = 0.25$
Créditos recibidos por Voz a Voz	Identificar la cantidad de personas que visitan la Fundación por medio del voz a voz	<i>Mensual</i>	$\frac{\# \text{ de créditos dados por referenci}}{\# \text{ total de créditos generados}}$	$\frac{40}{53} = 0.755$	$\frac{30}{36} = 0.833$	$\frac{35}{46} = 0.761$

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 6.**

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Febrero-2021	Marzo- 2021	Abril- 2021
Créditos por Convenios	Identificar la ocupación de créditos dados por convenio respecto al total	<i>Mensual</i>	$\frac{\# \text{ de créditos dados por convenio}}{\# \text{ total de créditos generados}}$	$\frac{13}{53} = 0.245$	$\frac{6}{36} = 0.167$	$\frac{11}{46} = 0.239$
Capacidad	<i>Medir la capacidad de inversión en los diferentes procesos</i>	<i>Mensual</i>	$\frac{\text{Valor de colocación de créditos}}{\text{Valor total para prestar créditos}}$	$\frac{195,424,249}{300,000,000} = 0.651$	$\frac{180,134,658}{300,000,000} = 0.6$	$\frac{168,468,696}{300,000,000} = 0.561$

En la tabla 6, se puede visualizar que el 25% de las personas que visitan de manera virtual la Fundación, solicitan el servicio; también se puede observar que las estrategias más usada en la fundación para darse a conocer, es por medio del voz a voz, ya que esta ocupa un 75.55%, 83.33% y 76.10% en los meses de febrero, marzo y abril, del total de las personas que solicitan un préstamo; el 24.5%, 16.7% y el 23.9% de los créditos recibidos mensualmente pertenecen a los créditos solicitados por convenios, esto se ve reflejado en la inexistencia de estrategias de mercadotecnia, el constante uso y la ampliación a enfoques diferentes de estas permitirían incrementar la demanda del servicio, por último se observa que la capacidad de ocupación de créditos, varía de 56.1% a 65.1% lo que refleja que hay

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

un aproximado de 40% disponible para brindar créditos, por ende se pueden implementar mejoras de mercadotecnia para incrementar la demanda del servicio.

Procesos Operacionales

En los procesos operacionales se evidenció, las diferentes actividades que realizan, con base en ellos se construyeron los indicadores mostrados en la **Tabla 7**; en el apéndice B se encuentra la información suministrada por la fundación.

Tabla 7

Indicadores en los Procesos Operacionales

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Febrero- 2021	Marzo- 2021	Abril- 2021
Estandarización	<i>Identifica la proporción de los procesos que cuentan con una herramienta de estandarización</i>	Semestral	$\frac{\text{Número de procesos estandarizados}}{\text{Número total de procesos}}$		$\frac{1}{6} = 0.166$	

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 7.**

Índices en mora	<i>Identifica el porcentaje de cartera morosa mensualmente</i>	Mensual	<i>Número de créditos en estado moroso</i> <i>Número de créditos acumulados</i>	$\frac{308}{952} = 0.323$	$\frac{294}{946} = 0.31$	$\frac{291}{901} = 0.323$
Comisiones	<i>Mide el porcentaje que tiene cada asesor comercial para cumplir la meta y comisionar</i>	Mensual	<i>Número de asesores que comisionan</i> <i>Número total de asesores</i>	$\frac{3}{3} = 1$	$\frac{2}{3} = 0.666$	$\frac{2}{3} = 0.666$

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Según la Tabla 7, la estandarización de los procesos comerciales es igual a 16,66%, esto se debe a que actualmente no se ha presentado una documentación explícita, como guía de ruta, en las diferentes actividades de los procesos, por otro lado el índice de mora varía aproximadamente entre 31% a 32% la tercera parte de los créditos acumulados corren el riesgo de no ser pagados oportunamente; y por último la obtención de comisiones para los asesores comerciales se encuentran en un 100% para el mes de febrero, y un 66.66% para el mes de marzo y abril, se observa una disminución de personas que alcanza a comisionar en los últimos dos periodos estudiados del año 2021.

5.2.3.3 Lista de Chequeo. La lista de chequeo se utiliza como herramienta para gestionar el riesgo operativo y así dar cumplimiento de los criterios de las respectivas actividades que debe realizar cada trabajador dentro de la fundación. Para este proyecto se usó la lista de chequeo de Lupita Serrano y Néstor Ortiz encontrada en el libro “Modelo para el mejoramiento de los procesos de prestación de servicio: caso clínicas y hospitales”. (Serrano, 2011, p.84) con el fin de saber si los procesos de la fundación se integran para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la organización; a continuación, presentaremos cada uno de los criterios y puntos evaluados durante el desarrollo de los procesos de la Fundación Apoyo.

Tabla 8

Datos para la Aplicación de Lista de Chequeo

Razón Social	Fundación Apoyo
Dirección	Carrera 20 # 36 - 06 oficina 407-409
Fecha:	11/05/2021

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 9*Lista de Chequeo*

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR			
PROCESOS		SI	NO
1	Existe un enfoque basado en procesos en la organización.		x
2	Los procesos en la empresa están identificados.		x
3	Todos los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización.		x
4	Los procesos están documentados de manera adecuada.		x
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada.		x
6	Existen responsables de medir los procesos.	x	
7	Los procesos se controlan.		x

Tabla 10*Lista de Chequeo*

PRODUCCIÓN DEL SERVICIO			
		SI	NO
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada.	x	

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

9	Se cuenta con un sistema de servicio con la capacidad requerida de acuerdo con la demanda.	x	
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada.	x	
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación.	x	
12	La empresa cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior.	x	
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones.	x	
AMBIENTE DE TRABAJO		SI	NO
14	La empresa presenta orden y aseo en sus instalaciones.	x	
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio.	x	
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio.	x	
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización.	x	
18	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	x	

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 10**

19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la empresa.	x	
TALENTO HUMANO		SI	NO
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización.	x	
21	Se capacita al personal involucrado en el desarrollo del proceso.	x	
22	Se cuenta con manuales de funciones y procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.		x
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio.		x
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos.		x
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos.		x
26	Existe un programa de servicio al cliente, claramente establecido.		x

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 10.**

CLIENTE		SI	NO
27	Se cuenta con una base de datos de los clientes (internos y externos) de la organización.	x	
28	Se resuelven los problemas y las quejas de clientes de manera oportuna.	x	
29	Se hace seguimiento a los clientes de manera continua.		x
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.		x
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del cliente.		x
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		SI	NO
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas de la empresa.		x
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que facilitan la actualización constante del sistema.		x
34	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.		x
35	Los equipos y software con que cuenta la empresa hacen que se maneje adecuadamente la información existente.	x	

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 10.**

36	El personal de la empresa está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información.	x	
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	x	
MEJORA		SI	NO
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades.	x	
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la empresa para realizar el proceso de mejora.	x	
40	La empresa ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos.	x	
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de éstos.	x	
42	La empresa cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal.	x	
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la empresa.	x	
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL		25,58%	

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Con el fin de llevar a cabo el primer objetivo, se hizo un diagnóstico de lista de chequeo para conocer y entender el estado de la Fundación Apoyo, en esta lista se contestó con SÍ si cumple con dicho criterio y NO en el caso contrario.

Los resultados que nos da la lista de chequeo muestran que el 74,41% de las respuestas son contestadas con marcación negativa, es decir, la Fundación Apoyo cumple el 25,58%, de los criterios presentados en la lista. Una de las fortalezas que se observa en la fundación es el alto compromiso que tiene el personal para con cada uno de los procesos a los que se dedican e incluso también a los ajenos, con el tal de liberar carga laboral a los compañeros de trabajo, generando un buen ambiente laboral, así mismo existe un comportamiento óptimo, eficiente y rápido en la solución de los inconvenientes que se puedan llegar a presentar.

De los resultados arrojados por el diagnóstico se puede concluir que la fundación se encuentra en un punto en donde existen muchas oportunidades de mejora, básicamente solo cumplen 1 de cada 4 criterios puestos en la lista, entre dichas oportunidades de mejora se encuentra el área de procesos y talento humano para poder influenciar en el desarrollo intelectual, social, económico y profesional de la fundación.

5.2.4 Conclusión del diagnóstico

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual y los análisis de la lista de chequeo y pruebas múltiples, se estableció que las problemáticas presentes en la Fundación Apoyo, están relacionados directamente con las áreas de: mercadotecnia, recursos humanos, recuperación de cartera y responsabilidad social, las problemáticas identificadas disminuyen el ritmo del flujo de las actividades que complementan el objetivo general que es apoyar el desarrollo intelectual, formación profesional, social, económica y empresarial de sus beneficiarios, mediante la intermediación de recursos humanos y económicos.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

A continuación, se presentan las problemáticas identificadas en el diagnóstico

1. Alto índice de cifra morosa
2. Poca estandarización de los procesos comerciales
3. Carencia de criterios de evaluación de estudio de préstamos
4. Inexistencia de la gestión PQRS
5. Falta de estrategias de mercadeo.
6. Inexistencia de manual de perfiles de cargos.
7. Inadecuado manejo de la estructura del área de recursos humanos
8. Ausencia de gestión de responsabilidad social.
9. Escasas herramientas de marcos tecnológicos.
10. Desorden e inadecuado uso de los espacios de la planta física.

5.2.5 Selección de problemáticas a mejorar


Con el apoyo de la directora y la junta directiva se realizó un estudio de cada problemática, con el fin de priorizar las problemáticas ya presentadas en la Fundación Apoyo. Se estructuró la matriz GUT, la cual consiste en evaluar las falencias ya mencionadas por medio de niveles del 1 al 5, en forma ascendente, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto teniendo en cuenta los siguientes criterios de evaluación: Gravedad, Urgencia y Tendencia.

La matriz GUT se presenta a continuación:

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 15

Matriz GT de la Fundación Apoyo

		SISTEMA DE GESTION			10/05/2021		
MATRIZ G.U.T							
NIVELES		GRAVEDAD	URGENCIA	TENDENCIA			
Muy alto	5	Extremadamente grave	Extremadamente urgente	Agravar			
Alto	4	Muy grave	Muy urgente	Empeorar a corto plazo			
Medio	3	Grave	Urgente	Empeorar a medio plazo			
Bajo	2	Poco grave	Poco urgente	Empeorar a largo plazo			
Muy bajo	1	Sin gravedad	Sin urgencia	Sin tendencia a empeorar			
Item	Descripcion del problema	G	U	T	Resultado (GxUxT)		Nivel
1	Alto indice de cifra morosa	3	4	2	24	5	9
2	Poca estandarizacion de procesos comerciales	5	5	4	100	2	6
3	Carencia de criterios para aprobacion de estudios	4	4	3	48	4	8
4	Inexistencia de la gestion PQRS	5	5	5	125	1	4
5	Falta de estrategias de mercado	5	5	5	125	1	3
6	Inexistencia de manual de perfiles de cargos	5	4	5	100	2	5
7	Inadecuado manejo de la estructura del area de recursos humanos	5	5	5	125	1	1
8	Ausencia de gestión de responsabilidad social	5	5	5	125	1	2
9	Escasa herramientas de marcos Tecnologicos	2	2	2	8	6	10
10	Desorden e inadecuado uso de los espacios de la planta fisica	4	5	4	80	3	7

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Una vez socializadas las problemáticas con la junta directiva de la Fundación Apoyo, se toma la decisión de abordar las problemáticas señaladas en la tabla 10, ya que, si no se tratan urgentemente, tenderá a agravar de manera permanente los procesos.

Tabla 11

Problemáticas para tratar de la fundación Apoyo

No	Problemática
1	Inadecuado manejo de la estructura del área de recursos humanos.
2	Ausencia de gestión de responsabilidad social
3	Falta de estrategias de mercado
4	Inexistencia de la gestión PQRS
5	Inexistencia de manual de perfiles de cargos
6	Poca estandarización de los procesos de las áreas Comerciales
7	Desorden e inadecuado uso de los espacios de la planta física
8	Carencia de criterios de evaluación de estudio

6. Plan de mejoramiento

Una vez finalizados los aspectos importantes de los métodos del diagnóstico de la Fundación Apoyo, y obtenido los resultados, se estructuró un plan de mejoramiento; teniendo

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

en cuenta la aprobación de la Junta Directiva, a cada problemática se le diseñó una mejora teniendo en cuenta las estrategias que tuvieron los practicantes.

6.1 Problemática que se pretende atender: Inadecuado manejo de la estructura del área de recursos humanos

Como se refleja en el numeral 4.2.3.3 existe un inadecuado uso del área de recursos humanos, puesto que no se evidencia ningún registro documental, ni práctica estandarizada que permita medir, evaluar los procesos de dicha dirección. La dirección de recursos humanos es la encargada de encontrar y contratar a las personas más adecuadas y gestionarlas de una manera efectiva, también se encargan de cuestiones como las relaciones laborales, la salud y la seguridad, los salarios y los programas de beneficios. En cuanto a la gestión de talento humano, se evidenció que no poseen dirección de RRHH, por lo que se observa la necesidad de crearla, puesto que si bien ya llevan 17 años laborando, se evidenciaron situaciones que requieren de un perfil que solucionen los casos, ya que por lo general es el representante legal de la fundación quien atiende estas situaciones sin poderles dar un plan de acción correcto al mismo, adicional a lo anterior no permite que el director se enfoque en las actividades que tiene como representante legal: por otro lado se evidencia la inexistencias de un manual de funciones y perfiles de cargos que permita comunicar al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo, este permite tener un mejor panorama a la estructura organizacional.

6.1.1 Propuesta: Creación y estandarización del departamento de recursos humanos

Con el fin de ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos de la fundación, se dispone a crear y estandarizar el departamento de recursos humanos teniendo en cuenta el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, el cual propone

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

una serie de lineamientos que permiten el flujo adecuado del capital humano y las actividades que de él dispone.

6.1.2 Plan de implementación

Tabla 12

Plan de implementación para la creación y estandarización del departamento de recursos humanos

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Planeación del departamento de recursos humanos	Creación e implementación del departamento de recursos humanos	e Practicantes del (Julieta Lozano de Moreno	1 semana
Creación de perfil de cargos y responsabilidades		Hernán David Domínguez Crespo)	3 semanas
Estandarización de las actividades de reclutamiento del departamento de recursos humanos.			1 semana
Delegación de las actividades del SG-SSTA			3 días
Propuesta para mejorar el clima laboral.			1 semana
Socialización y aprobación de las directivas.			1 día

6.2 Problemática que se pretende atender: Ausencia de gestión de responsabilidad social

En la responsabilidad social se involucran acciones como la realización de estrategias y actividades que generen un impacto positivo a la sociedad, dentro de la fundación se

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

evidenció la inexistencia de estrategias enfocadas a la responsabilidad social, problemática la cual podría generar sanciones y daños a la reputación de la organización, por lo cual se sugiere de carácter urgente la creación de estas.

6.2.1 Propuesta: Creación de actividades que generen impacto social

Por medio de diferentes actividades se pretende generar impactos positivos en los marcos económicos, sociales y ambientales, esto con el fin de cumplir con la responsabilidad social que enfoca a las organizaciones a la sostenibilidad abarcando los tres marcos ya mencionados, reflejando transparencia, seguimiento a las normativas existentes y respetando los derechos humanos entre otros.

6.2.2 Plan de implementación

Tabla 13

Plan de Implementación de Creación de Actividades que Generen Impacto Social

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Exploración de estrategias de responsabilidad social	de Dar cumplimiento al compromiso social que adquirió la Fundación APOYO	Practicantes (Julieta Lozano Moreno)	1 semana
Creación de estrategias de responsabilidad social	de	Moreno (Hernán Domínguez Crespo)	4 semana
Socialización de estrategias de responsabilidad social de la Fundación APOYO	de		1 día

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

6.3 Problemática que se pretende atender: Falta de estrategias de mercado

Se evidencian falencias en cuanto a un bajo uso de los recursos enfocados en mercadotecnia, por lo tanto, si se diera uso de los recursos en dicha área podría generar un mejoramiento del control del comportamiento del mercado junto con las necesidades y gustos de los clientes, igualmente lograr ser más visibles a la población y así aumentar las oportunidades de ofrecer valor y mejorar en el servicio. Se realizó un análisis de indicadores enfocados a la estrategia de mercado, donde se evidencio que el 25% de las personas que visitan de manera virtual la Fundación, solicitan el servicio; también se puede observar que las estrategias más usada en la fundación para darse a conocer, es por medio del voz a voz, ya que esta ocupa un 75.55%, 83.33% y 76.10% en los meses de febrero, marzo y abril, del total de las personas que solicitan un préstamo; el 24.5%, 16.7% y el 23.9% de los créditos recibidos mensualmente pertenecen a los créditos solicitados por convenios, esto se ve reflejado en la inexistencia de estrategias de mercadotecnia, el constante uso y la ampliación a enfoques diferentes de estas permitirían incrementar la demanda del servicio, por último se observa que la capacidad de ocupación de créditos, varía de 56.1% a 65.1% lo que refleja que hay un aproximado de 40% disponible para brindar créditos.

6.3.1 Propuesta: Creación de plataformas digitales

Se propone crear plataformas digitales completas con el fin de aumentar los canales de comunicación y así incrementar la demanda virtual, seguido a esto se propone personalizar las diferentes instalaciones de la fundación con la misión, visión, y políticas, con el fin de dar a conocer el propósito y conocer bajo qué parámetros se rige la entidad financiera.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

6.3.2 Plan de implementación**Tabla 14***Plan de implementación de creación de plataformas digitales*

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Estudio e identificación de las herramientas de mayor impacto en el e-commerce	Creación de estrategias de mercado	ePracticantes (Julieta de Lozano Moreno Hernán David Domínguez Crespo)	3 semanas
Creación del diseño para la implementación de Indicadores			1 semana
Reunión y análisis de las cotizaciones.			1 día

6.4 Problemática que se pretende atender: Inexistencia de la gestión PQRS

Escuchar a los clientes de forma proactiva ayuda a mejorar y a fortalecer vínculos con los usuarios. Conocer las quejas de los clientes es importante para atajar futuros problemas, para fidelizar al cliente y para mejorar como empresa de forma general, actualmente la Fundación APOYO no cuenta con un sistema de Preguntas Quejas Reclamos y Sugerencias, la inexistencias del uso de dicha herramienta permite desconocer las distintas inquietudes manifestaciones y problemáticas que no se pueden observar desde la parte interna de la organización a simple vista, teniendo en cuenta el objetivo de la mejora constante en el servicio ofrecido.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

6.4.1 Propuesta: Creación de Gestión de PQRS

Se propone crear un sistema de gestión de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias, utilizando herramientas prácticas, didácticas y completas que permita recoger la información, cuantificar y analizar para así trabajar sobre dicha información e implementar estrategias de mejora continua; dicho formato se presentará de dos formas, de manera física para todo cliente que se acerque a las instalaciones y de manera virtual para los clientes que se encuentren visitando la fundación de manera virtual.

6.4.2 Plan de implementación

Tabla 15

Plan de implementación de la gestión de PQRS y Satisfacción

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Sondeo y recolección de formatos PQRS a fines a la prestación de servicio financiero	Crear formato de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias acorde a los servicios brindados por la Fundación APOYO.	Practicantes (Julieta Moreno, Hernán David Domínguez)	5 días
Creación de gestión de PQRS de la Fundación APOYO.	brindados por la Fundación APOYO.	Domínguez Crespo)	2 semanas
Socialización de formato de gestión de PQRS.			1 día

6.5 Problemática que se pretende atender: Inexistencia de manual de perfiles de cargos

Actualmente en la Fundación APOYO se evidencia la inexistencia de un manual de funciones y perfil de cargos que permita comunicar al ocupante de un cargo sus funciones,

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

responsabilidades y requisitos del cargo, la existencia de dicho manual permite tener un mejor panorama a la estructura organizacional.

6.5.1 Propuesta: Creación de manual de funciones y perfil de cargos

Teniendo en cuenta el organigrama inicial, la jerarquía de mando, el mapa de procesos y los diferentes cargos brindados por la Fundación Apoyo; se propone actualizar el organigrama y crear un manual de funciones y perfil de cargos que permita identificar los diferentes orden jerárquicos y las diferentes actividades que debe realizar cada trabajador según su ocupación a la que sea contratado, del mismo modo, permite identificar de manera más objetiva el perfil que debe requerir para cada cargo, este manual de funciones y perfil de cargos genera un mejor flujo organizacional.

6.5.2 Plan de implementación

Tabla 16

Plan de implementación de creación de manual de perfil de cargos

Actividades	Objetivos	Responsable	Duración
Observación y reestructuración del organigrama de la Fundación Apoyo	Creación e implementación de manual de	Practicantes (Julieta Lozano Moreno)	5 días
Revisión documental		Hernán David Domínguez Crespo)	1 día

Continuación **Tabla 16.**

Plan de implementación de creación de manual de perfil de cargos.

	funciones y perfil de	
Diseño del manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación APOYO.	cargos para la Fundación APOYO	3 días
Delegación de habilidades y actitudes		2 días
Valoración de competencias		2 días
Creación de manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación APOYO		5 días
Documentación de manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación APOYO		1 día
Aprobación y socialización de manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación APOYO		2 semanas

6.6 Problemática que se pretende atender: Poca estandarización de los procesos de las áreas Comerciales

Las organizaciones más exitosas se han singularizado por mantener los diferentes procesos caracterizados, ya que estos facilitan la descripción, gestión y control de estos a través de la identificación de sus elementos esenciales. La caracterización permite una comprensión cabal del objetivo de cada proceso y los aspectos claves de cómo debe

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

ejecutarse, también permite obtener la información en cuanto a los requerimientos del proceso, sus actores principales, clientes, los productos que genera, así como los mecanismos de control. Se ha identificado que el área comercial no presenta caracterización, es decir no se logra entender a cabalidad las actividades que debe realizar el personal comercial, actualmente cada comercial implementa sus formas para poder lograr con el objetivo de generar créditos.

6.6.1 Propuesta: Estandarización de los procesos del área comercial

Se propone caracterizar las actividades de las áreas comerciales, desde la captación del cliente hasta el servicio post venta, la implementación de la presente propuesta permitirá tener un panorama más claro de los posibles cuellos de botella que se puedan presentar durante el proceso, como también las actividades más claras para un trabajador nuevo que se encuentre en la fundación.

6.6.2 Plan de implementación

Tabla 17

Plan de Implementación de Estandarización de los Procesos del Área Comercial

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Recopilar las diferentes actividades involucradas en el área comercial	Estandarizar los procesos del área comercial	los Practicantes del (Julieta Lozano Moreno	3 días
Implementación de estandarización en el área comercial para la Fundación APOYO		Hernán David Domínguez	2 días
Estandarizar y documentar el área comercial de la Fundación APOYO		Crespo)	2 días

Socializar la estandarización de los procesos del
área comercial

1 semana

6.7 Problemática que se pretende atender: Desorden e inadecuado uso de los espacios de la planta física

Se evidenció que dentro de la fundación existen espacios ocupados con materiales innecesarios como lo son cajas, bolsos y utensilios de cocina que no son imprescindibles para la prestación del servicio, lo que podría estar asegurando bajos rendimientos en las áreas de trabajo.

6.7.1 Propuesta: Uso de herramienta de 9 eses

Se desea mejorar la cultura de los integrantes de la fundación, para ello se propone implementar la herramienta de las 9 eses, donde cada integrante deberá aplicarlas diariamente en su puesto de trabajo, siguiendo una secuencia ordenada en la que clasificará parte importante y es el punto pionero para que el desarrollo de los procesos se dé en ambientes ordenados y limpios; y que a la vez en un lapso corto de tiempo las actividades puedan mantener una cultura estandarizada e idónea.

6.7.2 Plan de implementación

Tabla 18

Plan de implementación de uso de herramientas de 9 eses.

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Clasificación de las diferentes herramientas de uso para el cumplimiento del servicio	Implementación del método de las 9 eses de las 9 eses	Practicantes (Julieta Lozano Hernán Domínguez Crespo)	4 días

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación **Tabla 18.**

Ordenar los diferentes espacios pertenecientes a las instalaciones de la Fundación APOYO	3 días
Limpiar los diferentes espacios físicos de la Fundación APOYO	4 días
Estandarización de una nueva cultura organizacional enfocada a mantener en orden cada puesto de trabajo.	3 días
Mantener y socializar las nuevas medidas de implementación mencionadas anteriormente	1 semanas

6.8 Problemática que se pretende atender: Carencia de criterios de evaluación de estudio

El analista de créditos es aquel encargado de realizar actividades con el fin de otorgar diferentes líneas de créditos a los clientes, así mismo en el proceso de préstamos se evidenció un alto índice de cifra morosa, debido a que no existe un pre-estudio exhaustivo de los clientes que permitan evidenciar la confiabilidad del pago oportuno de los créditos. También se observa la escasez de criterios para la aprobación de un crédito, observando que dicho estudio solo lo elabora el representante legal, analizando la plataforma de datacrédito y realizando llamadas de fiadores, lo que causa que el índice de riesgo de pérdida sea significativo.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

6.8.1 Propuesta: Aplicación de criterios de solicitud de créditos

Se propone mejorar, modificar y ampliar el formato de requerimientos para el estudio de cada solicitud de línea de créditos, con el fin de aumentar la eficacia, adaptar y disminuir de manera directa los índices de cifra morosa que se dan mediante el estudio y la solicitud de créditos.

6.8.2 Plan de implementación**Tabla 19**

Plan de implementación de aplicación de criterios de solicitud de créditos

Actividades	Objetivo	Responsable	Duración
Recopilar información sobre solicitudes de créditos de otras entidades financieras.	Modificación de las fichas de solicitud de créditos	e Practicantes (Julieta Hernández David Domínguez Crespo)	2 días
Complementar la guía de requisitos para la aceptación de créditos			4 días
Socialización e implementación de la ficha de solicitud de créditos de la Fundación APOYO.			2 días

7. Implementación de las propuestas de mejoramiento

A continuación, en el presente capítulo se dará a conocer las propuestas de mejoramiento que fueron implementadas y puestas en marcha, junto a ellas se expondrá la

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

secuencia de actividades que se siguieron y los apéndices correspondientes. Para el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento se siguieron las siguientes actividades:

7.1 Propuesta 1: Creación y estandarización de las actividades del departamento de recursos humanos

Para la creación del área de recursos humano se tuvieron en cuenta las siguientes actividades:

7.1.1 Actividad 1: Diseño y planeación del departamento de recursos humanos

En el diseño y la planeación del área de recursos humanos se tuvo en cuenta que la fundación no contaba con un cargo establecido para este proceso; por lo que inicialmente se indagó acerca de un perfil de trabajo y unas responsabilidades acordes con los requerimientos de la fundación, las cuales permitieran el flujo del capital humano y las actividades que de él disponen.

7.1.2 Actividad 2: Creación de perfil de cargos y responsabilidades

Para la creación del departamento de recursos humanos se llevó a cabo la delegación de un perfil profesional, actividades, responsabilidades y competencias necesarias para el desarrollo del cargo; seguido a estos se inició el diseño y la creación de los formatos de reclutamiento, selección y contratación del personal de la fundación, mostrados en el Apéndice C. Proceso de Selección.

7.1.3 Actividad 3: Estandarización de las actividades de reclutamiento del área de recursos humanos

Después de tener creados los formatos de reclutamiento, selección, contratación y requerimiento del personal de la fundación, se procede a establecer una ruta de actividades con la cual se pretende mejorar y estandarizar el proceso de selección y contratación de

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

personal, evidenciadas en el Apéndice D. Procedimiento de Selección y Contratación y Apéndice E. Formato de Requerimientos de Personal.

7.1.4 Actividad 4: Delegación de las actividades del SG-SSTA

Una de las actividades que responde a la estandarización del departamento de recursos humanos es asegurar la participación del trabajador dentro del SG-SSTA y el establecimiento de un vigía el cual haga seguimientos y proponga mejoras del sistema; Con el fin de dar cumplimiento al Sistema general de riesgos profesionales se llevó a cabo la búsqueda y el nombramiento de un vigía de seguridad y salud en el trabajo el cual se encargará de dichas funciones para la Fundación Apoyo (decreto 295 de 1994 artículo 35).

7.1.5 Actividad 5: Propuestas para promover y mejorar el clima laboral

Para llevar a cabo la estandarización del departamento de recursos humanos es importante el desarrollo de actividades que refuercen las relaciones laborales y personales de la fundación. Actualmente la fundación realiza actividades en donde se refuerzan uno que otro aspecto de suma importancia como lo es el desarrollo de un espacio físico agradable (reuniones, comidas, etc.); a fin de seguir mejorando, llegar a medir y conocer el clima organizacional de la fundación se propone la ejecución de actividades como:

1. Agregar la misión, visión, organigrama, cumpleaños y méritos en los espacios blanco de las paredes de la fundación con el fin de mejorar los espacios físicos y colores de las paredes.
2. Reforzar el sentido de identidad y pertenencia de cada empleado de la fundación mediante la delegación de líderes con altos niveles de inteligencia emocional.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

3. Realizar actividades de bienestar que fomenten valores corporativos alineados a la ética personal a cargo del director de gente y cultura.

7.1.6 Actividad 6: Socialización y aprobación de las directivas

Una vez fue creado el perfil del área de gente y cultura y los formatos que lo complementan, se realizó una reunión el 03 de septiembre de 2021 con la junta para revisar, aprobar y sugerir cambiar y establecer el nombre de Dirección de recursos humanos.

7.2 Propuesta 2: Creación de actividades que generen impacto social.

7.2.1 Actividad 1: Revisión documental

Para el desarrollo de esta actividad se realizó la revisión de los registros relacionados con el cumplimiento y la finalidad de la fundación; de allí se encuentra que en el desarrollo de los procedimientos de responsabilidad social hay desorden, falta de gestión y de documentos capaces de sustentar cada proyecto.

7.2.2 Actividad 2: Análisis de la inexistencia y la falta orden de la gestión de responsabilidad social

Seguido de la revisión documental y junto con el director ejecutivo se realizó un análisis de las principales actividades (apoyo a la educación y apoyo social) llevadas a cabo por la fundación; en donde se considera el diseño del formato FAP001 en el cual se pueda encontrar toda la información básica necesaria para la planeación y el desarrollo de cada proyecto.

7.2.3 Actividad 4: Consolidación del Formato FAP001

Una vez concluida la revisión documental, se examinan los proyectos de apoyo a la educación y apoyo social llevados a cabo en años anteriores por la fundación de donde se

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

extrae información y se continua con el diseño del formato FAP001 incluido como Apéndice F Registro y Aplicación de Actividades RSE, en el cual se detalla la información necesaria requerida para el desarrollo de cada proyecto, como lo son:

1. Nombre del proyecto
2. Objetivo y alcance del proyecto.
3. Responsable del proyecto.
4. Lugar de desarrollo del proyecto
5. Fecha de inicio y finalización
6. Descripción del proyecto
7. Actividades para realizar
8. Plan de trabajo (Cronograma de actividades)
9. Resultados esperados
10. Número de personas involucradas en el proyecto
11. Naturaleza del proyecto (Social, Ambiental o Económico)
12. Población a la que se le pretende llevar el proyecto
13. Información de los recursos
14. Valor del auxilio educativo
15. Evidencias

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

7.2.4 Generación de actividades de impacto social

Después de haber consolidado el formato de impacto social se propuso poner en marcha el desarrollo de actividades de impacto social como lo son el plan padrino y el apoyo a la educación; esto mediante donaciones de cuadernos y útiles escolares a niños y niñas de escasos recursos económicos en el Colegio Gustavo Cote Uribe de Bucaramanga, Hogar Infantil José Raquel Mercado y Vereda Santa Bárbara del municipio de San Gil, el apoyo a jóvenes estudiantes representados en auxilios educativos y en actividades deportivas por medio de escuelas o grupos de voleibol; labores que corresponde con el refuerzo de la educación y al fomento social

Por último, se socializa con la Junta Directiva y se define que por el momento al no ser tan amplia la fundación, las actividades referentes a RSE las realizará la dirección de Gente y Cultura.

7.3 Propuesta 3: Creación de plataformas digitales

7.3.1 Actividad 1: Estudio e identificación de las herramientas de mayor impacto en el e-commerce

Se realizó una reunión con las directivas de la fundación exponiendo el plan de implementación de cada problemática, y se tomó la decisión que la propuesta de implementar plataformas digitales no se realizaría, sino por el contrario, dicho proceso se tercerizaría. Teniendo en cuenta lo anterior se procede a cambiar las actividades de la propuesta 3 en las siguientes:

7.3.2 Planeación de creación de criterios para plataformas digitales

La gestión de mercados es el pilar más importante dentro del desarrollo publicitario, departamental y administrativo de una empresa, debido a que este ente es quien también está

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

relacionado e informado de todas las partes de la empresa y en él, se encuentran todas las técnicas, formatos y archivos encargados de impulsar, mejorar y posicionar la marca de una empresa. Se realizó una reunión con la Junta Directiva donde se tomó la decisión de tercerizar dicho proceso, puesto que para la organización es indispensable expandirse en el mercado con la ayuda de agentes publicitarios que tengan amplia experiencia en el sector e iniciar a darle una buena gestión de mercados a la fundación.

Con el fin de mejorar, manejar e impulsar las redes de la fundación se realizó una retroalimentación de todos los documentos y técnicas utilizadas anteriormente en su proceso publicitario y así poder resaltar las falencias más visibles e importantes de resolver como lo son:

1. Actualizar la página WEB.
2. Reestructuración de la página Web (Información que genere confianza).
3. Constancia y generación de contenido publicitario.
4. Impulso y mejora de la imagen, logo y colores de la fundación.

La empresa local de marketing digital y publicidad Tinca Lab presentó la cotización de los servicios para la Fundación Apoyo, ofreciendo lo siguiente: identidad visual, redes sociales, mantenimiento mensual y pagina web; en el Apéndice G. Cotización Marketing Tinca Lab. se observa con más detalle el contenido y seguimiento de los servicios. A fin de tomar una decisión para la representación de la parte publicitaria y e-commerce de la fundación, se tuvieron en cuenta criterios básicos y relevantes como el costos, experiencia, garantía y capacidad de desarrollo creativo.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 20*Cotizaciones de Marketing*

Criterio de selección	Propuesta 1	Propuesta 2
Nombre	My fish Studio	Tinca lab
Contacto	3112970175	3183833234
Servicio Ofrecido	<p>1. publicidad física: 1. innovación en cuanto a 1. imagen y 2. comunicación (esto 3. podría ser mediante 4. volantes, libretas y 5. carteles de publicidad exterior)</p> <p>6. Publicidad Digital: en 7. marketing son 48. falencias por mejorar: 9.</p> <p>1. Arreglo de página web 1.</p> <p>2. Agregar y establecer información básica pero que genere confianza (Botones de comunicación o de servicio). 2.</p> <p>3. Constancia de contenido 3. (generación de contenido y marketing digital como tal)</p> <p>4. Revisión e innovación en cuanto logo, imagen y color de la empresa</p>	<p>Identidad visual:</p> <p>Logo</p> <p>Paleta de colores</p> <p>Tipografía</p> <p>Iconografía</p> <p>Tarjeta de contacto</p> <p>papelería básica</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Página web:</p> <p>Diseño de de comunicación de la información.</p> <p>Creación y actualización de contenido visual.</p> <p>Maquetación de página web basada en el diseño de experiencia de usuario.</p>

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Costo total	\$ 3'440.000	\$ 3'150.000
Garantía	2 meses posterior a la puesta en producción	Garantía y acompañamiento de 2 meses posterior a la producción.
Experiencia	4 años	5 años
Sector creativo	Dirección artística Diseño gráfico Diseño de productos	Dirección artística Diseño gráfico Social media marketing
Seleccionado		X

7.3.3 Actividad 3: Reunión y análisis de las cotizaciones

El día 13 de octubre de 2021 se realizó una reunión con la junta directiva exponiendo las diferentes cotizaciones y analizando la más indicada para la Fundación Apoyo.

7.4 Propuesta 4: Creación de Gestión de PQRS**7.4.1 Actividad 1: Sondeo y recolección de formatos PQRS a fines a la prestación de servicio financiero**

Durante la primera actividad se indagó, buscó información sobre las gestiones PQRS de diferentes entidades como lo fueron Comultrasan, Fundación de la Mujer, Crezcamos.

7.4.2 Actividad 2: Creación de gestión de PQRS de la Fundación APOYO

Ya habiendo recogido la información sobre gestión PQRS, se diseñó una gestión de PQRS netamente virtual para la Fundación Apoyo, con el propósito de agilizar, minimizando los tiempos del proceso. El proceso de la Gestión de PQRS se realizará cada semana por la dirección. En el Apéndice G. Gestión PQRS. Se creó la estandarización de gestión de PQRS,

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

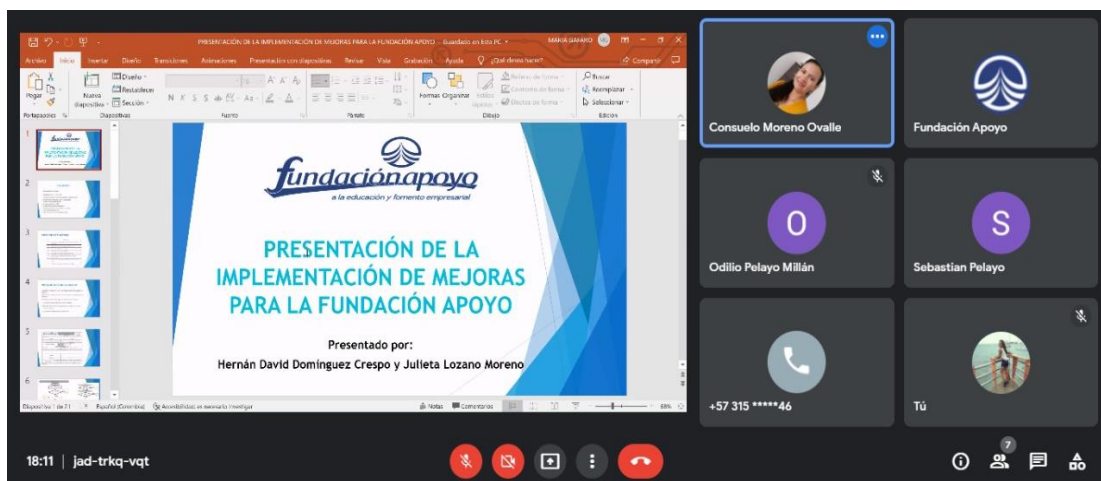
junto con el diseño para que el director de las TIC de la fundación lo publique, adicionalmente se observó la necesidad de diseñar un formato para la implementación y uno de satisfacción, evidenciando en el Apéndice H. Gestión PQRS que permite ser evaluado como “Excelente”, “Bueno”, “Regular” o “Malo” la atención prestada. La dirección encargada de analizar las solicitudes y darles respuesta es la dirección de gestión de calidad, dicho proceso se realizará una vez a la semana, de tal forma que se definirá el día martes para agrupar las solicitudes y darles respuesta el siguiente martes.

7.4.3 Actividad 3: Socialización de formato de gestión de PQRS

Finalmente, el 13 de octubre se realizó una reunión con la junta directiva para socializar la puesta en marcha de la gestión de PQRS, en la figura 15 se presenta evidencia de dicha reunión.

Figura 16

Socialización de la entrega de las mejoras



MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

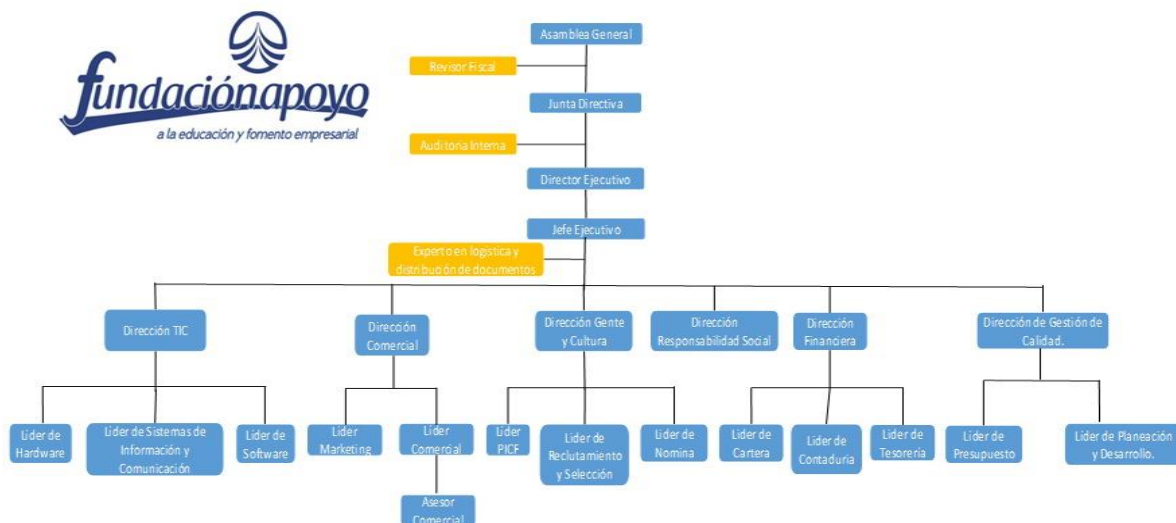
7.5 Propuesta 5: Creación de manual de perfil y de cargos.

7.5.1 Actividad 1: Reestructuración del organigrama de la fundación

Ante la necesidad de mejorar la estructura jerárquica y con el fin de establecer la funciones de los distintos cargos de la organización, Se realizaron varias reuniones con la Junta Directiva para definir las diferentes áreas de la Fundación Apoyo; para el desarrollo de esta, se tuvo en cuenta la jerarquía de los mandos y se concluyeron 6 direcciones como pilares en la organización (TIC, Comercial, Gente y Cultura, Responsabilidad Social, Financiera y planeación y Desarrollo) presentada en la figura.

Figura 17

Organigrama de la Fundación Apoyo versión 2



7.5.2 Actividad 2: Revisión documental

Para iniciar con la elaboración del manual de funciones y perfil de cargos fue necesario realizar una revisión documental de todos los perfiles, cargos y actividades que los trabajadores desempeñen dentro de la fundación, en donde se identificaron que el 87% de los

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

empleados de la fundación no cuentan con perfiles profesionales completos y que muchas de sus funciones que realizan son repetidas y no respetan un orden jerárquico.

7.5.3 Actividad 3: Diseño del manual de funciones y perfil de cargos

En el diseño del nuevo manual de funciones y perfil de cargos se destacan las necesidades descritas por la junta directiva y las responsabilidades que cumple cada empleado con la fundación, como lo son:

- Falta de actividades definidas para cada cargo.
- No se define nombre, objetivo y ubicación del cargo.
- No se detalla el perfil del cargo, ni las competencias requeridas.
- Desactualización del organigrama funcional.

7.5.4 Actividad 4: Definición de habilidades y actitudes

Dentro del desarrollo del manual de funciones y perfil de cargos se debía tener en cuenta la definición de habilidades y actitudes necesarias para desempeñar alguna labor en la fundación; para esto con la ayuda y supervisión del director ejecutivo de la fundación se llevó a cabo la definición y clasificación de las 3 competencias y sus componentes necesarios para cada empleado de la fundación.

Las competencias y los componentes requeridos por la fundación son:

1. Competencias técnicas del cargo: Estas competencias están enfocadas al manejo, control y desarrollo constante del empleado con su puesto de trabajo las cuales son:
 - a) Negociación
 - b) Supervisión y control

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

- c) Toma de decisiones
- d) Gestión del conocimiento
- e) Planificación y organización

Para el desarrollo y la elección de estas competencias se tuvieron en cuenta aspectos concernientes a la interacción con el personal y la generación de beneficios.

2. Competencias organizacionales: Estas competencias están asociadas a la misión, visión y estrategias de la fundación, las cuales están enfocadas al posicionamiento y la competitividad con empleados más calificados en ayudas, servicios e innovación.

Las competencias establecidas fueron:

- a) Servicio al cliente
- b) Innovación
- c) Manejo de recursos
- d) Compromiso organizacional
- e) Orientación al logro

3. Competencias personales: Estas competencias consisten en la recopilación de conductas, conocimientos, valores y habilidades con las que cuenta una persona para el desarrollo de sus actividades diarias de forma efectiva.

Las competencias establecidas fueron:

- a) Liderazgo
- b) Adaptabilidad

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

- c) Iniciativa y solución de conflictos
- d) Comunicación
- e) Trabajo en equipo

7.5.5 Actividad 5: Valoración de las competencias

Para la valoración de las competencias requeridas por la fundación, se realizó un análisis de las funciones desempeñadas en cada cargo y con base a estas se fijaron 4 niveles de valoración en donde se tuvieron en cuenta el dominio, el conocimiento y la claridad de los principales componentes de cada competencia.

A continuación, la tabla de criterios y valores de las competencias:

Tabla 21

Criterios y valores de las competencias

CRITERIO	Nivel
Domina y demuestra conocimiento de la competencia del cargo, posee habilidades, valores y actitudes concernientes al desarrollo eficaz de las funciones delegadas por la FUNDACIÓN.	Alto
Identifica las competencias del cargo, posee habilidades, valores y actitudes concernientes al desarrollo eficaz de las funciones delegadas por la FUNDACIÓN.	Bueno
Identifica la competencia del cargo, posee habilidades, valores y actitudes, pero no tiene claridad sobre los procesos concernientes al desarrollo eficaz de las funciones delegadas por la FUNDACIÓN.	Medio

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Continuación Tabla 21

CRITERIO	Nivel
No identifica, ni tiene claridad de la competencia del cargo, no tiene conocimiento de los valores y las actitudes concernientes al desarrollo eficaz de las funciones delegadas por la FUNDACIÓN.	Inicial

Domina y demuestra conocimiento de las competencias del cargo, posee habilidades, valores y actitudes concernientes a las competencias técnicas, organizacionales y personales requeridos por la fundación.

7.5.6 Actividad 6: Creación de manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación**APOYO**

Al llevar a cabo esta alternativa de mejora, se procede a crear el manual de funciones y perfil de cargos (RH-01 Versión 2021-1) con el fin de consolidar y destacar toda la información solicitada en un mismo formato, como se puede observar en la Apéndice I. Manual de Cargo y Funciones, donde se establece nueva información clara y concisa como lo son:

1. Nombre del cargo, cargo del jefe inmediato, cargos supervisados, departamento al que pertenece, objetivo del cargo, ubicación del cargo, formación, licencias, certificados y experiencia.
2. Habilidades y actitudes requeridas para el cargo.
3. Responsabilidades con los equipos de oficina, procedimientos, horarios establecidos.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

4. Principales funciones y responsabilidades, además de las que están relacionadas y descritas con la SSTA.
5. Exámenes médicos de ingreso, control y salida.
6. Exigencias físicas, mentales y psico laborales.

7.5.7 Socialización del manual de funciones y perfil de cargos para la Fundación

APOYO

El 03 de septiembre se realizó la entrega del manual de perfiles y cargos a la Fundación Apoyo por medio de una reunión presencial que se realizó en las instalaciones de estas.

7.6 Propuesta 6: Estandarización de los procesos del área comercial

7.6.1 Actividad 1: Recopilar las diferentes actividades involucradas en el área comercial

Inicialmente se recopiló información por medio de una observación directa, obteniendo como resultado todas las actividades que se realizan en el proceso comercial (desde que llega el cliente a solicitar información, hasta que se le desembolsa el dinero).

7.6.2 Actividad 2: Implementación de estandarización en el área comercial para la Fundación APOYO

Teniendo en cuenta el manual de funciones presentado anteriormente en la propuesta 1, se organizaron las diferentes actividades identificadas en la actividad 6, para definir la responsabilidad de cada proceso teniendo en cuenta la jerarquía organizacional establecida.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

7.6.3 Actividad 3: Estandarizar y documentar el manual de funciones de la Fundación

APOYO

Se crea un flujograma del proceso en general, junto con un documento informativo sobre los diferentes requisitos que se solicitan en cada proceso del servicio; finalmente se estandariza como versión 1, todo el proceso del área comercial, adjunto en el Apéndice P. Estandarización Proceso Comercial Versión 1 y Apéndice J. Información Complementaria Área Comercial.

7.6.4 Actividad 4: Socializar y mantener la estandarización de los procesos del área comercial

Los practicantes socializan la estandarización y documentación de los procesos comerciales con las directivas de la Fundación Apoyo.

7.7 Propuesta 7: Uso de herramienta de 9 eses

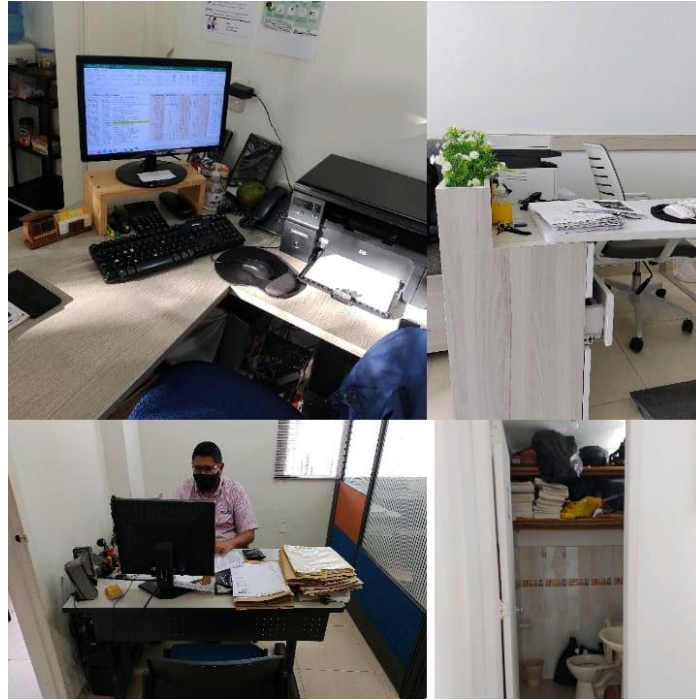
7.7.1 Actividad 1: Clasificación de las diferentes herramientas de uso para el cumplimiento del servicio

Teniendo en cuenta las condiciones y estado en el que se encontraba la Fundación Apoyo, se tomaron unas fotografías y se realizó un análisis con la ayuda de un diagrama de radar. A continuación, se presentarán las imágenes de algunos puestos de trabajo de la Fundación Apoyo.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 18

Situación antes de la implementación de la herramienta 9 eses

**Figura 19**

Situación antes de la implementación de la herramienta 9 eses

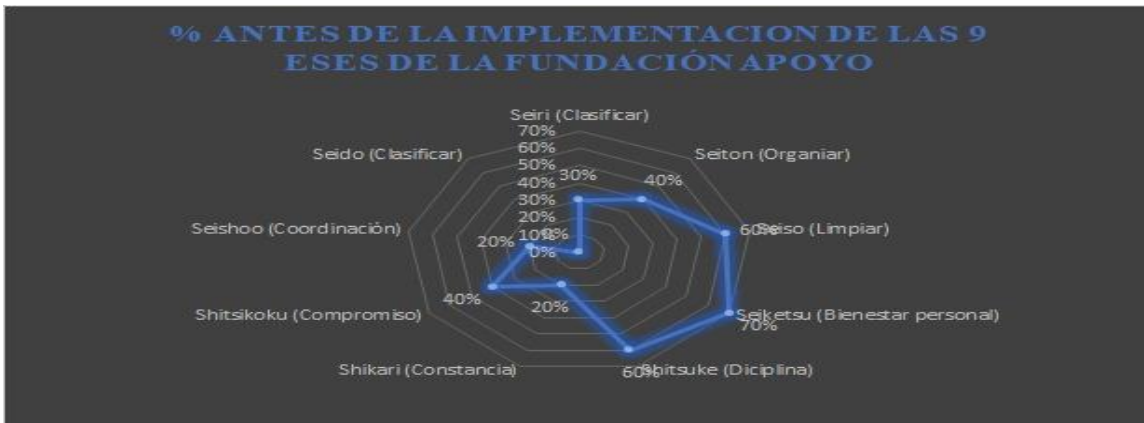


MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Teniendo en cuenta las imágenes anteriores se realiza una evaluación de 9 eses mostrada en el apéndice k. Estandarización de la Implementación de la herramienta 9 Eses antes de la implementación; y se procede a realizar el diagrama de radar de las 9 eses.

Figura 20

Porcentaje antes de la implementación de las 9 eses de la Fundación Apoyo



En vista del diagrama de radar se procede a realizar la implementación de la herramienta de las 9' eses.

7.7.2 Actividad 2: Implementación de las 9 S's"

Para realizar la implementación de dicha herramienta se procede a dialogar con cada integrante de la fundación y definir cada ese, con su objetivo y actividades correspondientes, explicándoles el fin de dicha implementación presentada en la tabla 20.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 22*Implementación de las Herramientas 9 S's*

<i>ESE</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>
	Identificar aquello que sea indispensable para cada proceso	Hacer un seguimiento del proceso que realiza cada miembro de la fundación e identificar la frecuencia con la que usa las diferentes herramientas para la operación.
	Separar los elementos que sean innecesarios, excesivos, adicionales e incidencias de uso decidir qué se puede almacenar.	Cuantificar cada elemento por frecuencia de uso Clasificar los elementos (extra bajo, bajo, medio y alto) por frecuencia de uso
<i>Seiri (Ordenar o clasificar)</i>	Reducir los objetos, utensilios de poca utilización en cada operación.	Depurar los elementos de clasificación extra bajo (0 a 1). Reubicar los elementos según el espacio.
	Eliminar y organizar todos los elementos que se encuentren de mas	Arreglar cada puesto de trabajo de forma que se obtengan los elementos en un menor tiempo. Identificar las clases de los elementos.
<i>Seiton (Organizar o limpiar)</i>	Asignar una ubicación para cada elemento	Designar lugares definitivos para cada elemento ahorrando espacio.

Continuación Tabla 22.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

		Limpiar cada puesto de trabajo diariamente antes y después de la jornada laboral
		Limpiar los corredores y pasillos
<i>Seiso (Limpieza)</i>	Mantener el área de trabajo en orden y limpio	Mantener los manuales de operación o programas de trabajo en buen estado
		Limpiar los diferentes elementos y equipos de trabajo.
	Generar un estado ordenado en cada integrante de la Fundación	Pausas activas
<i>Seiketsu (Bienestar personal o equilibrio)</i>	APOYO, teniendo en cuenta que lo que realiza el trabajador, se sincroniza con el estado emocional del mismo.	Jornadas grupales motivacionales
<i>Shitsuke (Disciplina)</i>		
<i>Shikari (Constancia)</i>		
<i>Shitsikoku (Compromiso)</i>		Charlas de hábitos y rutinas
	Afianzar las relaciones con los compañeros de trabajo, para lograr expandir e intensificar la calidad del servicio.	Actividades grupales sobre trabajo en equipo
<i>Seischoo (Coordinación)</i>		
		Estandarizar los procesos de cada fase de las 9 eses.
<i>Seido (Estandarización)</i>	Mantener y estandarizar las eses anteriores.	Documentar los procesos de cada fase de las 9 eses

Seguido de darles a conocer en qué consiste la herramienta de las 9 eses se procede a ponerla en práctica durante 6 semanas.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

7.7.3 Actividad 3: Realización de diagrama de radar y evaluación de implementación 9

S's"

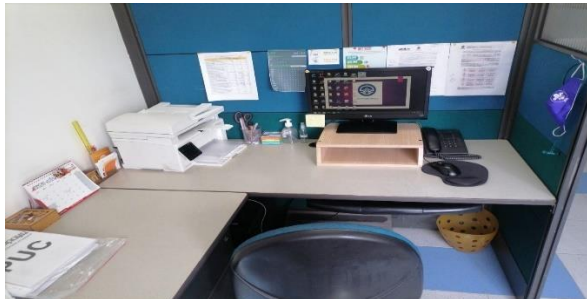
Se procede a realizar unas fotografías después de las 6 semanas obteniendo como resultado las siguientes el siguiente diagrama de radar.

Figura 21

Fotos después de la implementación de las 9 eses 1

**Figura 22**

Fotos después de la implementación de las 9 eses 2

**Figura 23**

Fotos después de la implementación de las 9 eses

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO



Teniendo en cuenta las imágenes anteriores y la lista de chequeo mostrada, en el Apéndice L, Estandarización de la Implementación de la herramienta 9 Eses, se procede a realizar el diagrama de radar de las 9 eses.

Figura 24

Porcentaje después de la implementación de las 9 eses de la Fundación Apoyo



En el Apéndice L, Estandarización de la Implementación de la herramienta 9 Eses, se evidencia la evaluación de implementación de 9 eses (Checklist) que se realizará por cada director una vez al mes.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

7.8 Propuesta 8: Aplicación de criterios de solicitud de créditos**7.8.1 Actividad 1: Recopilar información sobre solicitudes de créditos de otras entidades financieras**

Durante esta actividad se visitaron diferentes entidades financieras, como lo son Comultrasan, Crezcamos, Fundación de la Mujer, solicitado créditos, con el fin de recopilar la información que solicitaban por cada tipo de crédito.

7.8.2 Actividad 2: Complementar la guía de requisitos para la aceptación de créditos

Teniendo en cuenta la información recopilada, se identificaron algunos datos significativos que solicitaban las entidades, y se procedió a realizar el formato de solicitud de créditos de la Fundación Apoyo, a continuación, se presenta la solicitud de crédito.

Figura 25*Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo parte 1*

fundación apoyo
a la educación y fomento empresarial

Código:RSCE. Versión: 001 Tipo de crédito

REGISTRO DE SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LA FUNDACIÓN APOYO

INFORMACIÓN DE ESTUDIANTE

FECHA: CIUDAD: PROGRAMA ACADÉMICO:

UNIVERSIDAD: FINALIDAD CRÉDITO: JORNADA:

VALOR DE LA MATRICULA: VALOR A FINANCIAR: NUMERO DE CUOTAS:

SEMESTRE QUE CURSA:

DATOS DE SOLICITANTE

NOMBRE: TIPO DE IDENTIFICACIÓN: No DE IDENTIFICACIÓN:

DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN DE RESIDENCIA: CIUDAD:

ESTRATO: ESTADO CIVIL: FECHA DE NACIMIENTO: TELÉFONO:

SEXO: EMPRESA DONDE LABORA: CORREO:

DIRECCIÓN LABORAL: TELÉFONO LABORAL:

PERSONAS A CARGO: TIPO DE VIVIENDA:

PROFESIÓN: FECHA DE INGRESO LABORAL: VALOR DE PRESTAMO:

Figura 26*Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo parte 2*


Código:RSCE. Versión: 001 Tipo de crédito

REGISTRO DE SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LA FUNDACIÓN APOYO

BIENES E INMUEBLES SOLICITANTE

DESCRIPCIÓN: VALOR COMERCIAL: TIEMPO DE TENDENCIA:

NUMERO DE MATRICULA INMOBILIARIA: DIRECCIÓN: CIUDAD:

INFORMACIÓN FINANCIERA SOLICITANTE

INGRESOS	SALARIO BASICO/PENSIÓN: HONORARIOS: INGRESOS DE ARRIENDO:
	INGRESOS OTRAS ACTIVIDADES:
EGRESOS	VALOR ARRIENDO: CUOTAS DE CRÉDITO: GASTOS FAMILIARES:
	GASTOS OTRAS ACTIVIDADES:
TOTAL ACTIVOS: TOTAL PASIVOS:	


DECLARACIÓN ORIGEN DE FONDOS:
DECLARO QUE MIS RECURSOS NO PROVIENEN DE NINGUNA ACTIVIDAD ILCITA DE LAS CONTEMPLADAS EN EL CÓDIGO PENAL COLOMBIANO

AUTORIZACIÓN: Por medio de presente documento solicito y autorizo de manera expresa e irrevocable que la FUNDACIÓN APOYO analice, estudie y confirme la información suministrada en el presente formato.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 27

Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo página 3



Código: RSCE.

Versión: 001

Tipo de crédito

REGISTRO DE SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LA FUNDACIÓN APOYO

DATOS DEUDOR 1

NOMBRE: _____	TIPO DE IDENTIFICACIÓN: _____	No DE IDENTIFICACIÓN: _____
FECHA DE NACIMIENTO: _____	SEXO: _____	ESTADO CIVIL: _____
		DIRECCIÓN DE RESIDENCIA: _____
TELÉFONO: _____	CIUDAD: _____	DEPARTAMENTO: _____
		CORREO: _____
EMPRESA DONDE LABORA: _____	DIRECCIÓN LABORAL: _____	TELÉFONO LABORAL: _____
CORREO: _____	TIPO DE VIVIENDA: _____	

BIENES E INMUEBLES DEUDOR 1

DESCRIPCIÓN: _____	VALOR COMERCIAL: _____	TIEMPO DE TENDENCIA: _____
NUMERO DE MATRICULA INMOBILIARIA: _____	DIRECCIÓN: _____	CIUDAD: _____

ACTIVIDAD ECONOMICA DEUDOR 1

OCUPACIÓN U OFICIO: _____	EMPLEO ACTUAL: _____
ACTIVIDAD ECONOMICA: _____	FECHA DE VINCLACIÓN: _____
ANTIGÜEDAD DEL EMPLEO ACTUAL: _____	

INFORMACIÓN FINANCIERA DEUDOR 1

INGRESOS	SALARIO BASICO/PENSIÓN: _____	HONORARIOS: _____	INGRESOS DE ARRIENDO: _____
	INGRESOS OTRAS ACTIVIDADES: _____		
EGRESOS	VALOR ARRIENDO: _____	CUOTAS DE CRÉDITO: _____	GASTOS FAMILIARES: _____
	GASTOS OTRAS ACTIVIDADES: _____		
TOTAL ACTIVOS:		TOTAL PASIVOS:	

DECLARACIÓN ORIGEN DE FONDOS:
DECLARO QUE MIS RECURSOS NO PROVIENEN DE NINGUNA ACTIVIDAD ILCITA DE LAS CONTEMPLADAS EN EL CÓDIGO PENAL COLOMBIANO O EN CUALQUIER OTRA NORMA CONCORDANTE O QUE LO ADICIONE.

AUTORIZACIÓN: Por medio de presente documento solicito y autorizo de manera expresa e irrevocable que la FUNDACIÓN APOYO analice, estudie y confirme la información suministrada en el presente formato.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Figura 28

Registro de solicitud de crédito para la Fundación Apoyo página 4

		Código: RSCE.	Versión: 001	Tipo de crédito
REGISTRO DE SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LA FUNDACIÓN APOYO				
DATOS DEUDOR 2				
NOMBRE:	TIPO DE IDENTIFICACIÓN:	No DE IDENTIFICACIÓN:		
FECHA DE NACIMIENTO:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA:	
TELÉFONO:	CIUDAD:	DEPARTAMENTO:	CORREO:	
EMPRESA DONDE LABORA:	DIRECCIÓN LABORAL:	TELÉFONO LABORAL:		
CORREO:	TIPO DE VIVIENDA:			
BIENES E INMUEBLES DEUDOR 2				
DESCRIPCIÓN:	VALOR COMERCIAL:	TIEMPO DE TENDENCIA:		
NUMERO DE MATRICULA INMOBILIARIA:	DIRECCIÓN:	CIUDAD:		
ACTIVIDAD ECONOMICA DEUDOR 2				
OCUPACIÓN U OFICIO:	EMPLEO ACTUAL:			
ACTIVIDAD ECONOMICA:	FECHA DE VINCLACIÓN:			
ANTIGÜEDAD DEL EMPLEO ACTUAL:				
INFORMACIÓN FINANCIERA DEUDOR 2				
INGRESOS	SALARIO BASICO/PENSIÓN:	HONORARIOS:	INGRESOS DE ARRIENDO:	
	INGRESOS OTRAS ACTIVIDADES:			
EGRESOS	VALOR ARRIENDO:	CUOTAS DE CRÉDITO:	GASTOS FAMILIARES:	
	GASTOS OTRAS ACTIVIDADES:			
TOTAL ACTIVOS:		TOTAL PASIVOS:		
DECLARACIÓN ORIGEN DE FONDOS: DECLARO QUE MIS RECURSOS NO PROVIENEN DE NINGUNA ACTIVIDAD ILICITA DE LAS CONTEMPLADAS EN EL CÓDIGO PENAL COLOMBIANO O EN CUALQUIER OTRA NORMA CONCORDANTE O QUE LO ADICIONE.				
AUTORIZACIÓN: Por medio de presente documento solicito y autorizo de manera expresa e irrevocable que la FUNDACIÓN APOYO analice, estudie y confirme la información suministrada en el presente formato.				
FIRMA DEUDOR/CLIENTE NOMBRE _____ No IDENTIFICACIÓN _____	 HUELLA	FIRMA DEUDOR/CLIENTE NOMBRE _____ No IDENTIFICACIÓN _____	 HUELLA	
FIRMA DEUDOR/CLIENTE NOMBRE _____ No IDENTIFICACIÓN _____	 HUELLA	 FIRMA Y SELLO DEL ASESOR		
*Recuerde anexar los soportes respectivos que le ha indicado el asesor comercial				

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

En el Apéndice M. Formato de Solicitud de Crédito de la Fundación Apoyo, adicionalmente a dicho formato de solicitud de crédito y teniendo en cuenta las sugerencias que se presentan en la problemática 6 (Estandarización de los procesos comerciales) se ha realizado una herramienta ofimática que permite disminuir los tiempos de solicitud de préstamos, usando la Macros de Microsoft Excel, donde permita realizar el análisis de aprobación o rechazo del solicite en un tiempo mucho menor.

7.8.3 Actividad 3: Creación de la herramienta ofimática

Para la creación de dicha herramienta, se usó el desarrollador de la Macros de Microsoft Excel, con el fin de permitir guardar de manera automática la información de los solicitantes de créditos; como también analizar y evaluar la aprobación o rechazo de la solicitud, teniendo en cuenta algunas condiciones codificadas en las macros, dichas condiciones fueron las siguientes:

1. Ingresos del solicitante como de los deudores superiores a 1'000.000 cada uno.
2. Tanto el solicitante como los deudores deben tener un 50% libre de gastos, mensuales.

Con las condiciones ya establecidas, se realizó el proceso de codificación, presentados en los siguientes pasos:

1. Digitación del formato en Microsoft Excel, aplicando filtros para algunos datos como lo son: la cedula (solo números de 10 dígitos teniendo en cuenta los ceros), los ingresos (Solo números superiores a 10 mil), el tipo de crédito (Selección múltiple Credi estudio, Credi apoyo o Credi impulso), Sexo (Femenino o Masculino), Esta civil (Casado, soltero, divorciado, separado, viudo o unión libre) entre otros.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

2. Usando la macros, se crean botones de “Limpiar”, “Guardar” “Eliminar último” y “Siguiente”, las cuales van a permitir limpiar el formato automáticamente sin necesidad de borrar celda por celda, guardar la información suministrada, eliminar el último registro que se halla guardado en la base de datos y que envíen a la persona que este completando la información a la siguiente hoja respectivamente.
3. Ya con la información guardada en la base de datos, se introducen las dos condiciones de evaluación como filtros teniendo en cuenta la opción “verdadero o falso” para identificar el cumplimiento de las condiciones.
4. Finalmente se implementa colores dependiendo del resultado de la evaluación (Verdadero color verde y Falso color rojo).

7.8.4 Actividad 4: Socialización y prueba de la herramienta con las directivas

Se socializa, evalúa y aprueba con la junta directiva el formato de solicitud de créditos y la herramienta ofimática. En el Apéndice N. Solicitud de Créditos de la Fundación Apoyo, se hace entrega de dicha herramienta ofimática.

7.8.5 Actividad 5: Reestructuración de la estandarización de los procesos comerciales

Teniendo en cuenta la implementación de la herramienta ofimática, el flujograma de los procesos comerciales cambia, en el Apéndice O, Estandarización de los Procesos Comerciales Versión 2, se presenta la nueva estandarización de los procesos comerciales (Versión 2).

8. Evaluación de las Mejoras Implementadas

Para dar cumplimiento al objetivo específico planteado acerca de la evaluación de las mejoras implementadas, se da a conocer un grupo de indicadores, y se realiza nuevamente la

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

lista de chequeo implementada en el diagnóstico de Lupita Serrano y Néstor Ortiz encontrada en el libro “Modelo para el mejoramiento de los procesos de prestación de servicio: caso clínicas y hospitales”. (Serrano, 2011, p.84), con el fin de medir los resultados que se tuvieron durante el proceso de intervención, como también saber si los procesos de la fundación se integran para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la organización; en el Apéndice Q. Evaluación de la lista de chequeo después de las mejoras, a continuación, presentaremos cada uno de los criterios y puntos evaluados durante el desarrollo de los procesos de la Fundación Apoyo.

Indicador 1

$$\frac{\text{Número de procesos estandarizados}}{\text{Número de procesos totales}}$$

Indicador 2

$$\frac{\text{Número de procesos documentados}}{\text{Número de procesos totales}}$$

Tabla 23

Evaluación de indicadores

	Inicio del proyecto	Final del proyecto
1.	Porcentaje de los procesos estandarizados	Porcentaje de los procesos estandarizado
	$16,66\% = \frac{1}{6}$	$50\% = \frac{3}{6}$

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

2.	Procesos Documentación	1.	Procesos Documentación
	$16,66\% = \frac{1}{6}$		$33,33\% = \frac{2}{6}$
2.	Porcentaje de la Lista de Chequeo de Lupita Serrano y Néstor Ortiz	3.	Porcentaje de la Lista de Chequeo de Lupita Serrano y Néstor Ortiz
	25,58%		76,74%
4.	Porcentaje de la herramienta de las 9 eses.	10.	Porcentaje de la herramienta de las 9 eses.
1.	Seiri:30%	11.	Seiri:60%
2.	Seiton:40%	12.	Seiton:70%
3.	Seiso:60%	13.	Seiso:80%
4.	Seiketsu:70%	14.	Seiketsu:80%
5.	Shitsuke:60%	15.	Shitsuke:80%
6.	Shikari:20%	16.	Shikari:70%
7.	Shisikoku:40%	17.	Shisikoku:40%
8.	Sheishoo:20%	18.	Sheishoo:45%
9.	Seido:0%	19.	Seido:50%

En la tabla 22 se pueden observar los porcentajes de cada indicador antes de la implementación de las mejoras y después de las mismas, la estandarización se incrementó a un 50% esto quiere decir que la mitad de los procesos que se encuentran en la fundación están estandarizados; la documentación por otro lado incrementó a un 33,33% y por último se volvió a realizar la lista de chequeo que dio como resultado un incremento del 76,74%.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se puede inferir que ha habido un cambio notable para la Fundación Apoyo, no obstante, aún quedan procesos por ser modificados y mejorados. Por otro lado, se presentó un incremento en la aplicación de la herramienta de las 9 eses, mejorando la coordinación (Seido), estandarización (Seichooo) a un 45% y 50%.

9. Socialización de la Aplicación de las Mejoras Propuestas

El trabajo final que se llevó a cabo en la Fundación Apoyo se socializó ante el personal profesional con la finalidad de lograr entendimiento de las mejoras implementadas y la correcta aplicación de las herramientas propuestas en este.

Para dar inicio con el trabajo desarrollado, se realizó en primera instancia, la socialización del plan de mantenimiento el día 1 de septiembre del 2021 en las horas de la mañana, esta fue dirigida a la junta directiva de la Fundación Apoyo (reunión virtual por medio de la aplicación Google Meet) donde se expuso el objetivo, las estrategias diseñadas, los formatos creados y demás aspectos correspondientes.

Por último, el día 13 de octubre del 2021 en las horas de la tarde, se socializó ante la junta directiva todas las mejoras implementadas en la Fundación junto con la herramienta propuesta en una de ellas, dando a conocer cada actividad desarrollada y el impacto que generó. La presentación brindada se encuentra en el Apéndice R. Presentación de la Implementación de Mejoras para la Fundación Apoyo.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Tabla 24*Socializaciones Durante el Proyecto*

Fecha	Tema	Modalidad de la comunicación	Dirigido a
10/11/20	Solicitud de ingreso como practicante	Presencial	Junta directiva
25/01/21	Presentación y conocimiento de los integrantes de la junta directiva	Virtual	Junta directiva
13/02/21	Presentación de ficha	Virtual	Junta directiva
05/04/21	Presentación y firma de contrato de aprendizaje	Presencial	Junta directiva
20/04/21 al 20/05/21	Realización del diagnóstico	Presencial	Miembros de la fundación
30/05/21	Presentación y aprobación de las problemáticas presentados en el plan de mejoramiento	Virtual	Junta directiva
25/07/21	Presentación de las propuestas de mejora	Virtual	Junta directiva
27/07/21 al 5/10/21	Implementación de las propuestas	Virtual	Miembros de la fundación.
13/10/21	Socialización resultados	Virtual	Junta directiva

10. Conclusiones

1. Por medio del análisis diagnóstico se concluye que de las 10 problemáticas que se encontraron, la junta directiva aprobó 8 para la implementación de un plan de mejoramiento, dichas problemáticas son: inadecuado manejo de la estructura del área de recursos humanos, ausencia de gestión de responsabilidad social, Falta de estrategias de mercado, inexistencia de la gestión PQRS, inexistencia de manual de perfiles de cargos, poca estandarización de los procesos de las áreas comerciales, desorden e inadecuado uso de los espacios de la planta física y carencia de criterios de evaluación de estudio.
2. Durante la implementación de la mejora de la creación de manual de perfiles y de cargos se tuvo que rediseñar el organigrama de la Fundación Apoyo, teniendo como resultado un organigrama de 6 direcciones y 24 cargos en total permitiendo el buen desarrollo jerárquico y organizacional.
3. En la fase de la realización de los indicadores se pudo apreciar un incremento del 16,66% al 33,33% en la estandarización de las actividades de los procesos misionales y de apoyo de la Fundación Apoyo, adicionalmente se evidenció un incremento en la evaluación de la lista de chequeo de un 25,58% a un 76.74%, lo que permitirá que todos los procesos de información, servicio y talento humano se desarrollen de acuerdo a los lineamientos de la Fundación.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

11. Recomendaciones

Implementar mejoras constantemente y hacer uso cada 6 meses de la herramienta de la lista de chequeo de Lupita Serano y Néstor Serrano, con el fin de mantener y mejorar los porcentajes alcanzados, creando un espacio de seguimiento y control de la misma, adicionalmente se recomienda crear metas mensuales en los procesos misionales y de apoyo alcanzables para un mejoramiento continuo.

Continuar con la estandarización de los procesos faltantes para una mejor efectividad, y al mismo tiempo generar espacios de fortalecimiento en la nueva dirección de gente y cultura.

Fomentar una cultura organizacional realizando capacitaciones y reuniones informativas e integración. Se recomienda hacer uso de las capacitaciones brindadas por los diferentes centros educativos (Sena, Comfenalco), con el fin de mejorar la formación profesional e integral de los miembros de la Fundación Apoyo.

Referencias bibliográficas

- Alza, G. & Bernal, D. (2020). *Mejoramiento de procesos misionales y de apoyo en la Asociación para el Desarrollo y el Servicio Social Proteger* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Ambrose, S., Di Pietro, M., Bridge, M., Lovett, M., & Norman, M. (2017). *Cómo funciona el aprendizaje: Siete principios basados en la investigación para una enseñanza inteligente*. Universidad del Norte. <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:3806/a/47080>
- Ángel, C. (2019). *Manual de estrategia de operaciones: cómo alcanzar la excelencia y crear valor en las operaciones*. Primera Edición. Marge Books.
- Chavarro Cadena, Jorge. (2018). *Entidades sin ánimo de lucro ESAL y régimen tributario especial* (3a. ed.). Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Décima edición. McGraw Hill Education.
- Gaytán, J. (2019). Indicadores Financieros y Económicos: Indicadores de Gestión. *Revista Mercados y Negocio Vol. 1, Núm. 40: 129-141*.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Ediciones Granica. <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/ereader/uis/66681?page=65>

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

Hernández, D. & Rubio, I. (2019). La capacitación como acción previa en una metodología para implementar un manual de procedimientos. *Revista boletín Redipe* 8 (6): 97 - 107.

Katerine, M. & Erika, M. (2017). *Análisis y Mejoramiento de los Procesos Misionales y de Apoyo para la Empresa Sitelsa S.A.S* (Tesis de grado): Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

López, L. (2019). *Responsabilidad social interna: una perspectiva del talento humano*. Primera Edición. Universidad del Tolima.

Mayorga Gordillo, J. y Añaños Carrasco, E. (2020). Atributos de la personalidad de marca socialmente responsable. *Revista Latina de Comunicación Social*, 75, 97-120. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1418>

Pérez Sierra, J. A., & Ardila, J. S. (2020). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Crecer y Vivir* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Philip, K (2017). *Marketing*. Edición 16. Pearson Education.

Sepahvand, R. & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic Human Resource Management Practices an Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 2021, 14(2): 437-468

Serrano Gómez, Lupita, Ortiz Pimiento, Néstor Raúl, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Tesis. (2011). Modelo para el

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO

mejoramiento de los procesos de prestación de servicio: caso clínicas y hospitales
[recurso electrónico]. UIS

Tomas, R (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*.
Primera Edición. OCTAEDRO, S.L.

Torres Orozco, Yenifer, Hernández Sánchez, Xiomara, Layton Morales, Oscar Henry, Rueda
Cadena, Diana Marcela. (2013). Sistema de gestión de calidad y responsabilidad
social basados en las normas ISO 9001:2008 & ISO 26000:2010 respectivamente,
para la comunidad de los siervos de la caridad obra don Guanella [recurso
electrónico]. UIS.