

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE  
SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS DE LA CAJA SANTANDEREANA  
DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN**

**HEIDY ALEXANDRA WANDURRAGA SALAMANCA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2014**

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE  
SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS DE LA CAJA SANTANDEREANA  
DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN**

**HEIDY ALEXANDRA WANDURRAGA SALAMANCA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magíster en Gerencia de Negocios**

**Director de Proyecto**

**YOLANDA AMOROCHO GUALDRON**

**Ingeniera Industrial**

**Magister en Ingeniería área Informática y CC**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2014**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	23
2.1 GENERAL	23
2.2 ESPECÍFICOS	23
3. ALCANCE	24
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	25
4.2 MARCO TEÓRICO	26
4.2.1 Centro de Servicios Compartidos – CSC	26
4.2.2 Biblioteca de infraestructura de tecnologías de información (ITIL)	28
4.2.3 Modelo estrella de Jay Galbraith	28
4.2.4 Métodos para realizar un diagnóstico organizacional	29
4.2.5 Gap análisis	31
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LAS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVAS FINANCIERAS	32
5.1 ESTRUCTURA	33
5.1.1 Resultados estructura organizacional unidad de soporte corporativo Contabilidad	35
5.1.2 Resultados estructura organizacional unidad de soporte corporativo Tesorería	36
5.2 PROCESOS	38
5.2.1 Resultados entrevista nivel estratégico y táctico	38
5.2.1.1 Resultados obtenidos entrevista nivel estratégico y táctico unidad de soporte corporativo contabilidad	39

5.2.1.2 Resultados obtenidos entrevista nivel estratégico y táctico unidad de soporte corporativo tesorería	41
5.2.3 Resultados obtenidos con la medición de Satisfacción al cliente interno vigencia 2012	44
5.2.3.1 Resultados medición de satisfacción al cliente unidad de soporte corporativo contabilidad	45
5.2.3.2 Resultados medición de satisfacción al cliente unidad de soporte corporativo tesorería	46
5.2.4 Identificación del Gap de procesos a través del Benchmarking	48
5.2.4.1 Conclusiones obtenidas en el análisis del benchmarking	54
5.3 RECURSO HUMANO	55
5.3.1 Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción al cliente interno	55
5.3.1.1 Resultados medición satisfacción al cliente interno unidad de soporte corporativo contabilidad	56
5.3.1.2 Resultados medición satisfacción al cliente interno unidad de soporte corporativo tesorería	58
5.3.2 Resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional	59
5.3.2.1 Medición clima laboral aspecto potencial al logro	60
5.3.2.2 Medición del clima laboral aspecto reconocimiento al personal	62
5.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LAS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS	64
6. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION	67
6.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	67
6.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	68
6.2.1 Definición de la gestión de servicio	70
6.2.1.1 Prestación del servicio	72
6.2.1.2 Recepción del servicio	75
6.2.2 Definición de la gestión de operación	76
6.2.2.1 Estructura	77

6.2.2.2 Procesos	83
7. IMPLEMENTACIÓN	87
7.1 ESTRUCTURA	87
7.1.1 Unidad de soporte corporativo contabilidad	88
7.1.2 Unidad de soporte corporativo tesorería	95
7.2 PROCESOS	101
7.2.1 Cadena de valor de las USC financieras	102
7.2.2 Mapa de procesos de las USC financieras	103
7.2.3 Caracterizaciones de las USC financieras	104
7.2.4 Procesos de operación	114
7.2.5 Procesos gestión de niveles de servicios	117
7.2.6 Niveles de servicio	120
8. PROPUESTA PLAN DE IMPLANTACION DEL RECURSO HUMANO USC FINANCIERAS	123
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	132

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura Organizacional	18
Figura 2. Estructura de Diagnostico Organizacional	32
Figura 3. Estructura Organizacional Cajasan	34
Figura 4. Estructura Organizacional USC Contabilidad	35
Figura 5. Estructura Organizacional USC Tesorería	36
Figura 6. Resultado Tiempos Promedio Respuesta USC Contabilidad	40
Figura 7. Resultado Tiempos Promedio Respuesta USC Tesorería	43
Figura 8. Resultado Percepción de Procesos USC Contabilidad	45
Figura 9. Resultado Percepción de Procesos USC Tesorería	47
Figura 10. Gap del Servicio	53
Figura 11. Resultado Percepción Recurso Humano USC Contabilidad	57
Figura 12. Resultado Percepción del Recurso Humano USC Tesorería	58
Figura 13. Resultado Clima Organizacional Potencial al Logro	60
Figura 14. Resultado Clima Organizacional Reconocimiento al Personal	63
Figura 15. Elementos de valor de la estrategia	68
Figura 16. Visión Integrada al Cliente	68
Figura 17. Modelo de Gestión	69
Figura 18. Objetivos de la Gestión de Servicios	71
Figura 19. Portafolio de servicios USC	73
Figura 20. Estructura Organizacional Propuesta	78
Figura 21. Categorías de Competencias y Habilidades	79
Figura 22. Interrelación	82
Figura 23. Cadena de valor de la Gestión de servicios	83
Figura 24. Procedimientos	85
Figura 25. Estructura Organizacional USC Financieras	88
Figura 26. Interrelaciones USC contabilidad	94

Figura 27. Interrelaciones USC Tesorería	101
Figura 28. Cadena de valor USC Financieras	102
Figura 29. Mapa de Procesos USC Financieras	103
Figura 30. Caracterización de la Gestión Contable	105
Figura 31. Caracterización de la Gestión Tributaria	106
Figura 32. Caracterización de la Gestión de Recaudo	108
Figura 33. Caracterización de la Gestión de Bancos	109
Figura 34. Caracterización de la Gestión de Pagos	111
Figura 35. Caracterización de la Gestión de Inversiones	113
Figura 36. Procedimiento de Gestión de Requerimientos	118
Figura 37. Procedimiento de Administración de Niveles de Servicio	119
Figura 38. Ficha Técnica de Servicio	120
Figura 39. Consolidado de Niveles de Servicio USC Contabilidad	121
Figura 40. Consolidado de Niveles de Servicio USC Tesorería	122
Figura 41. Línea de tiempo plan de implantación	123
Figura 42. Procesos de la Gestión del Talento Humano	124
Figura 43. Procesos de la Compensación	125
Figura 44. Administración del cambio organizacional	126

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Funciones por cargo USC Contabilidad	36
Tabla 2. Funciones por cargo USC Tesorería	37
Tabla 3. Ficha Técnica Entrevista Nivel Estratégico y Táctico	38
Tabla 4. Ficha Técnica Satisfacción al Cliente	44
Tabla 5. Resultados Benchmarking	49
Tabla 6. Resultados obtenidos Medición del Portafolio de Servicios	50
Tabla 7. Resultados obtenidos Documentación procesos operativos	51
Tabla 8. Ficha Técnica Satisfacción Cliente Interno	55
Tabla 9. Ficha Técnica Clima Organizacional	59
Tabla 10. Procedimientos Transversales USC Contabilidad	114
Tabla 11. Procedimientos Transversales USC Tesorería	116
Tabla 12. Procedimientos Gestión de Niveles de Servicio	117

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta de satisfacción cliente interno USC Contabilidad	132
Anexo B. Encuesta de satisfacción cliente interno USC Tesorería	133
Anexo C. Cuestionario para Entrevista de Procesos USC Financieras	134
Anexo D. Encuesta de Clima organizacional Unidades de Soporte	135
Anexo E. Cuestionario para entrevista de benchmarking unidades de soporte corporativo financieras	136

## RESUMEN

**TITULO:** REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS DE LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN\*

**AUTOR:** WANDURRAGA SALAMANCA, Heidy Alexandra\*\*

### **PALABRAS CLAVES**

Reestructuración, ITIL, Centro de Servicios Compartidos, Modelo de Gestión, Gestión de Servicios, Estrategia, Unidades de Soporte Corporativo.

### **CONTENIDO**

El presente trabajo de aplicación corresponde a la reestructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) bajo un enfoque de Gestión de Servicios permitiendo mejorar la eficiencia en la operación y la prestación del servicio al cliente interno; para ello se realizaron las siguientes actividades: Diagnóstico organizacional en aspectos relacionados con procesos, estructura y recurso humano para determinar la situación actual de cada Unidad; Realización del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico que permitió establecer los GAP's de los procesos actuales en la organización y los procesos estandarizados disponibles en el mercado; Diseño del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras que contemple aspectos relacionados con estrategia, estructura, procesos y recurso humano tomando como referencia las buenas prácticas de operación contempladas en los estándares de Gestión de Servicios de ITIL y por último la implementación del Modelo de Gestión diseñado.

El enfoque metodológico contempla el análisis descriptivo mediante la obtención de datos a través de la observación, la entrevista y la encuesta por medio de cuestionarios tomando como referencia el modelo estrella de Galbraith, la metodología de servicios compartidos y las buenas prácticas del mercado orientadas bajo ITIL V3; estos insumos permitieron construir el modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras basado en la Gestión del Servicio y soportado en la Gestión de operación; aplicando en la implementación las directrices establecidas en procesos y estructura logrando así contribuir en la generación de valor a la Organización respondiendo a las necesidades de las Unidades en cuanto cumplimiento, calidad, oportunidad y flexibilidad.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director de proyecto Ing. Yolanda Amorocho Gualdrón.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** FINANCIAL AREAS MODEL RESTRUCTURING OF CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN\*

**AUTHOR:** WANDURRAGA SALAMANCA, HEIDY ALEXANDRA\*\*

### **KEY WORDS**

Reestructuring, ITIL, Shared Service Center, Management Style, Service Management, Strategy, Unidades de Soporte Corporativo.

### **CONTENT**

This investigation sought restructure Back Office (Accounting and Treasury areas) based in Service Management improving operations efficiency, through organizational diagnose processes, structure and human resources to recognize the status of each area, analyzing the obtained results and setting the GAP's current processes in the organization, and checking standardized processes available on the market, to design a shared service center model (Administrative and Financial areas) that includes strategy, structures, processes and human resources, based on ITIL Service Management standards. and implementation of the Management Model designed in the structure and process aspects of Units.

The methodological approach provides the descriptive analysis by obtaining data through observation, interviews and surveys based on Star Model (Jay Galbraith), shared services methodology and ITIL V.3 best practices. The new model was construct based on ITIL practices, developing guidelines for the implementation of strategies, processes and human resource structure of Administrative and Financial areas, giving high value to the Organization allowing achieve processes efficiency and service excellence through compliance, quality, timeliness, flexibility and continuous improvement.

---

\* Draft Grade

\*\* Faculty of Engineering physicomechanical. School of Industrial and Business Studies. Masters in Business Management. Project Manager Ing. Yolanda Amorocho Gualdrón.

## INTRODUCCIÓN

El sistema de Cajas de Compensación Familiar, está catalogado como un beneficio primordial para la sociedad, que durante los últimos años ha apoyado de manera decidida las estrategias y políticas trazadas por el Gobierno Nacional en beneficio del sector empresarial, laboral y de los sectores más vulnerables de la población.

Las Cajas de Compensación Familiar se constituyen en ejes articulados de servicios sociales dirigidos a los Colombianos que trabajan en empresas privadas y/o públicas, independientes y población en general, en áreas como: Recreación, Salud Ley 21, Educación Formal, Capacitación, Bibliotecas, Fomento Empresarial, Vivienda, Mercadeo-Supermercados, Salud Ips, Eps`s, Hotelería y Turismo, Crédito y programas de responsabilidad social. Esta diversidad de servicios hace que el sistema de Cajas de Compensación sean vistas como grandes grupos empresariales, lo cual implica un reto significativo en la prestación del servicio.

Cajasan por ser una Organización multi-servicios se encuentra impactada por las estrategias de un mercado globalizado debido a que se ven enfrentadas a la apertura de nuevos mercados, al cambio y las exigencias de los consumidores, así como a una fuerte competencia que obliga a re-direccionar los procesos dentro de un sistema social, tecnológico y humano, que interactúe en cada una de las áreas de servicio para el logro de resultados positivos para el beneficio de afiliados, beneficiarios y clientes en general así como de la Organización.

Con el ánimo de implementar el mejoramiento continuo y el compromiso de quienes hacen parte de la Corporación de ofrecer servicios de la más alta calidad que permita estar a la vanguardia de las exigencias del mercado, Cajasan ha

decidido incorporar dentro de su direccionamiento estratégico un modelo de gestión que integre los procesos de apoyo (back office)<sup>1</sup>, con el fin de garantizar la productividad, sostenibilidad y excelencia en la prestación de sus servicios sociales.

El objetivo de este trabajo de aplicación se basa en la reestructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan, enfocado hacia el mejoramiento en la prestación del servicio de las Unidades, con el fin de corregir fallas detectadas en los procesos transversales y la interacción entre Unidades que no permiten un flujo adecuado de información oportuna afectando la prestación del servicio de las Unidades Estratégicas de Negocios y de la Dirección General; hecho por el cual en la mayoría de los casos, se ven en la obligación de tomar decisiones con información en tiempos no reales.

La metodología utilizada corresponde al diagnóstico organizacional basado en la observación de conductas y recopilación de características específicas de la Organización, en aspectos relacionados con procesos, estructura y recurso humano de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería). Seguidamente se establecen los GAP's<sup>2</sup> entre los procesos actuales de la Caja y los ya estandarizados en el mercado; seguido a ello se realizó la construcción del modelo de gestión que involucra los aspectos mencionados en el presente documento.

La nueva Estructura de Gestión está soportada en el Modelo Estrella de Jay Galbraith<sup>3</sup> en las perspectivas de Estrategia, Estructura, Procesos y Recurso

---

<sup>1</sup>Back Office: Es la parte de las empresas donde se realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo

<sup>2</sup>GAP: Método de evaluación que le permite a las organizaciones comparar sus procesos actuales contra los procesos del mercado o estándares

<sup>3</sup>GALBRAITH, Jay. La organización del future. Harvard Businnes School, 2012. p.32.

Humano, a la cual se adicionarán las buenas prácticas establecidas en las metodologías de Gestión de Servicios de Tecnología (ITIL), la Filosofía de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) que manejan los Grupos Empresariales (Holdings) a nivel mundial. El Gap como herramienta de evaluación de análisis de brechas y el diagnóstico organizacional realizado a través del diseño de instrumentos para la aplicación de métodos como: observación directa, entrevistas, análisis de documentos e indagación de hechos.

Estamos seguros de que la Restructuración de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería), aportan significativamente en el cambio estructural que conlleva a la excelencia en la prestación de los servicios a las Unidades Estratégicas de Negocio, lo cual redundará en un mayor crecimiento y satisfacción al Cliente.

## **1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Las Cajas de Compensación Familiar son entidades privadas sin ánimo de lucro creadas por iniciativa de grupos de empresarios con el fin de responder a las necesidades de los trabajadores y sus familias. Cumplen funciones de seguridad social para el bienestar de la familia como núcleo básico de la sociedad facilitando el acceso a los servicios a todos los trabajadores de las empresas afiliadas, con tarifas subsidiadas de acuerdo a su nivel de ingresos. Se encuentran normatizadas por la Ley 21 de 1982 y la Ley 789 de 2002, sus funciones principales son:

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar y los otros recursos que el estado le encomiende.
- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios.
- Ejecutar con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas actividades de seguridad social y programas de servicios, dentro del orden de prioridades consagradas en la ley.

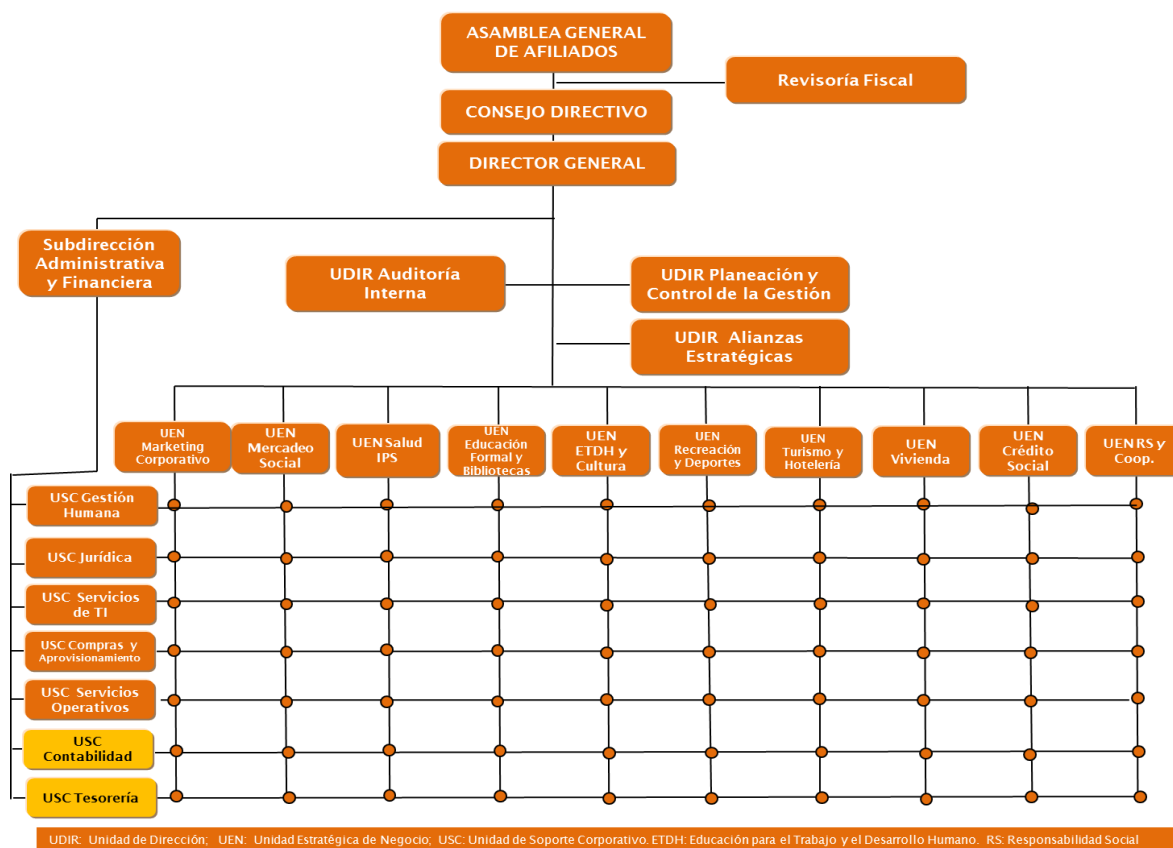
### **CAJASAN**

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, fue creada el 10 de Septiembre de 1957 por iniciativa de empresarios y comerciantes en respuesta a las necesidades del sector laboral. Se define como una Corporación autónoma de derecho privado con patrimonio propio y personería jurídica No. 3128, reconocida y controlada por el Gobierno Nacional a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar y la Contraloría General de la Nación.

Cajasan tiene su sede principal en Bucaramanga, y hace presencia en la mayoría de municipios del Departamento de Santander a través de los Centros Integrales de Servicio; no solo se encarga de administrador del Subsidio Familiar, sino es un compendio de beneficios para los afiliados y sus familias, a través programas y actividades dirigidas a la niñez, jóvenes, adultos, adulto mayor, desplazados, desempleados y discapacitados y damnificados.

En la actualidad cuenta con una estructura organizacional diseñada en tres grandes líneas jerárquicas divididas por Unidades de Dirección (UDIR), Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y Unidades de Soporte Corporativo (USC) presentada en la figura 1.

**Figura 1. Estructura Organizacional**



Fuente: Cajasan

Detalle de la composición de cada una de las líneas jerárquicas de operación:

**Unidades de Dirección- UDIR:** corresponde a los procesos estratégicos adscritos a la Dirección General y están orientados a proveer de políticas y herramientas que impacten en los grupos de interés, sus responsabilidades son:

- Definir e implementar el Direccionamiento Estratégico Corporativo,
- Mantener activos los subsistemas de planeación mediante retroalimentación permanente para todas las Unidades,
- Definir el marco de control corporativo a través de políticas y herramientas que busquen un mejor aprovechamiento de los recursos,
- Buscar e identificar nuevas oportunidades de negocio,
- Implementar y mantener los Sistemas Integrados de Gestión,
- Proporcionar consultoría especializada que requiera la organización,
- Formular y evaluar proyectos de inversión corporativos,
- Desarrollar los activos estratégicos de la Corporación,
- Proporcionar acompañamiento en la gestión de nuevos productos y/o nuevos negocios,
- Canalizar y liderar la conformación de redes y alianzas internas y externas,
- Realizar el control posterior en todos los procesos de la organización,
- Realizar la valoración y monitoreo de los mapas de riesgo corporativo y generar las acciones mejoramiento,
- Diseñar e implementar programas en busca de incentivar la satisfacción de los grupos de interés y,
- Formular acciones derivadas de las herramientas de seguimiento y control.

Están comprendidas en cuatro procesos estratégicos de la Corporación como: Planeación y Control de Gestión, Auditoría Interna, Gestión de Activos Estratégicos y Gestión de Alianzas Estratégicas.

**Unidades Estratégicas de Negocio- UEN:** corresponden a los procesos esenciales es decir al core de la Organización, adscritos a la Dirección General y están orientados a proveer soluciones que generen valor y satisfagan las necesidades de los grupos de interés. Sus responsabilidades son:

- Alinear la gestión a la estrategia de la Corporación y del negocio,
- Ejecutar y cumplir el plan estratégico y presupuestal formulado,
- Establecer acuerdos formales de nivel de servicio con las Unidades de Soporte Corporativo,
- Operar y controlar los procesos de su unidad conforme a las políticas y herramientas definidas,
- Liderar la gestión comercial al interior de la Unidad,
- Monitorear el nivel de satisfacción de los grupos de interés,
- Ejecutar alianzas y realizar seguimiento a la gestión de redes y alianzas,
- Realizar la valoración y monitoreo de los mapas de riesgo de la Unidad y generar las acciones mejoramiento,
- Mantener el sistema de gestión integral de la Unidad y proponer acciones preventivas y de mejora,
- Ejercer el autocontrol en todos los procesos de la unidad,
- Identificar oportunidades de mercado y de producto,
- Incorporar innovaciones a los productos y negocios de la Unidad y,
- Formular e implementar acciones derivadas de las herramientas de seguimiento y control.

Están comprendidas en diez procesos esenciales como son los servicios sociales de: Mercadeo Social, Salud IPS, Salud Ley 21, Recreación y Deportes, Educación Formal y Bibliotecas, Turismo y Hotelería, Crédito Social, Vivienda, Responsabilidad Social Empresarial y Cooperación y Marketing Corporativo.

**Unidades de Soporte Corporativo – USC:** corresponde a los Procesos transversales adscritos a la Subdirección Administrativa y Financiera y están orientados a proveer soluciones que agreguen valor y satisfagan las necesidades de los grupos de interés. Sus responsabilidades son:

- Lograr la excelencia operacional para ser el mejor aliado de las unidades de negocio de la Corporación,
- Ejecutar y cumplir las metas establecidas y el presupuesto formulado,
- Prestar servicios de apoyo con calidad y oportunidad,
- Definir y mantener niveles de servicio adecuados a las necesidades de cada negocio,
- Operar y controlar los procesos conforme a las políticas definidas,
- Realizar la valoración y monitoreo de los mapas de riesgo de la unidad y generar las acciones mejoramiento,
- Definir niveles de servicio y monitorear el cumplimiento de los indicadores definidos,
- Mantener el sistema integrado de gestión de la Unidad,
- Incorporar innovaciones a sus procesos y servicios y,
- Formular e implementar acciones derivadas de las herramientas de seguimiento y control.

Están comprendidas en siete procesos de Soporte como: Contabilidad, Tesorería, Servicios Operativos, Compras y Aprovisionamiento, Gestión Humana, Servicios de TI y Jurídica.

Dejando de lado la filosofía “social” de Caja de Compensación, las Unidades Estratégicas de Negocio se comportan como holding’s, siendo medidas de manera independiente en gestión y resultados por tanto trabajan arduamente por la mejora en la prestación de sus servicios a la población afiliada y particular. Sin

embargo por efecto de la estructura financiera definida para cada una de ellas, existe un rubro denominado gastos directos distribuidos el cual integra los costos obtenidos por la operación de las Unidades de Soporte Corporativo, el cual es cargado de manera equitativa a las Unidades Estratégicas de Negocio, formando parte integral de sus resultados financieros, por tanto las Unidades Estratégicas validan continuamente sus resultados, en especial el rubro denominado gastos distribuidos del cual perciben costos altos de operación que no compensan los resultados obtenidos en la Satisfacción al cliente interno.

Las Unidades Estratégicas de Negocio perciben falencias en la prestación del servicio realizado por cada una de Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería), las cuales atribuyen a: re-procesos generados por el desconocimiento de las actividades realizadas por sus pares, así como la falta de controles y políticas que permitan una adecuada gestión y una eficiente comunicación interna, que conllevan a sobrecostos en el servicio y el retraso en la operación evidenciando la inoportuna entrega de información que dificulta la toma de decisiones basada en la información.

La Reestructuración de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) pretende dar respuesta a la problemática de ineficiencia en la prestación de los servicios de soporte ya que se orienta hacia la excelencia operacional y de servicios, mejorando la calidad, la productividad y los niveles de servicio ofrecidos a las Unidades Estratégicas de Negocio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

Reestructurar el modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras bajo un enfoque de Gestión de Servicios que permita mejorar la eficiencia en la operación.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico organizacional en aspectos relacionados con procesos, estructura y recurso humano de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras para determinar la situación actual de cada una de éstas en la Corporación.
- Realizar un análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico que permita establecer los GAP's de los procesos actuales en la organización y los procesos estandarizados disponibles en el mercado.
- Diseñar el modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras que contemple aspectos relacionados con estrategia, estructura, procesos y recurso humano tomando como referencia las buenas prácticas de operación contempladas en los estándares de Gestión de Servicios de ITIL.
- Implementar el Modelo de Gestión diseñado en los aspectos de estructura y procesos para las Unidades de Soporte Corporativo Financieras objeto del trabajo de aplicación y generar el plan de implantación para el recurso humano.

### **3. ALCANCE**

El trabajo de aplicación contempla el siguiente alcance:

Diagnóstico e implementación del modelo de gestión de las unidades de soporte corporativo financieras de Contabilidad y Tesorería para la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN. Excluye la implementación del Recurso Humano dado el impacto que genera la modificación de cargos, la definición de nuevos perfiles y competencias en cada una de las Unidades de la Organización intervenidas, las cuales dependen de las decisiones económicas y legales de la Corporación y tomarían más tiempo del estipulado en su implementación.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 MARCO DE ANTECEDENTES**

Las Unidades de apoyo de Cajasan como parte de su estructura organizacional, hacia el año 2000 cambiaron su concepto de operación convirtiéndose en Unidades de Soporte Corporativo por decisión del Consejo Directivo y Dirección General por considerarlas como la base fundamental de las Unidades Estratégicas de Negocio.

En el año 2004 se realizó un direccionamiento estratégico para las Unidades de Soporte Corporativo cuyo enfoque fue el de convertirse en socios estratégicos de la Caja a través de servicios eficientes y productivos. Con el paso de los años y dado al crecimiento de la Caja las Unidades de Soporte Corporativo fueron saturadas con un alto volumen de información siendo afectadas en su operación, hecho que desvió su ruta estratégica hacia la prestación de los servicios día a día, con la consecuente afectación en la efectividad y la oportunidad del servicio.

En el año 2007 se inició la documentación de procesos de conformidad con la norma ISO 9001:2000, la cual solo incluye algunos procesos de las áreas administrativas dejando por fuera las Unidades Financieras como: Contabilidad y Tesorería, lo cual ha impedido que sus procesos fueran mejorados.

En el año 2009 la Subdirección Administrativa y Financiera intentó implementar un modelo de servicios compartidos para las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras, el cual al no estar orientado e integrado con las demás Unidades de Negocio, hacia el cliente interno y externo, produjo un impacto negativo, como fue la desarticulación entre las mismas Unidades.

Posteriormente surgieron iniciativas para la mejora en la prestación de los servicios adoptando una metodología de gestión de tiempos (Time Report), para establecer claramente las actividades día a día y por tiempos reales de cada uno de los colaboradores de las áreas administrativas y financieras, automatizando algunos procesos administrativos, en pro de disminuir los tiempos de respuesta, lo cual produjo un cambio generacional que ha permitido nuevos conocimientos y nuevas formas de hacer las cosas, para subsanar los problemas ocasionados por la continua rotación de personal y la fuga de conocimiento; sin embargo los esfuerzos no fueron suficientes y las Unidades de Soporte Corporativo continúan bajo el modelo de operación aislado de la estrategia.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

**4.2.1 Centro de Servicios Compartidos – CSC.** La Subdirección Administrativa y Financiera ha trabajado en forma general el conocimiento de la filosofía de Centros de Servicios Compartidos. Sin embargo hay ausencia de un plan orientado a la estandarización de procesos y niveles de servicios, por tal motivo se requiere retomar esta iniciativa con el fin de orientar el modelo de gestión hacia el servicio.

La filosofía de un Centro de Servicios Compartidos data de finales de 1980 como un concepto de área organizacional anexa e independiente de las compañías, que se encarga de gestionar procesos y desarrollar actividades de soporte de manera centralizada, ofreciendo servicios a clientes internos y externos, cuya finalidad principal es eliminar re-procesos, reducir costos y riesgos a través de la eficiencia, consolidando el conocimiento en una sola unidad. Se resalta la importancia de integrar, flexibilizar y adaptar los servicios a las necesidades de los usuarios de manera especializada, oportuna, con procesos y sistemas comunes que permitan prestarlos de forma homogénea y ágil para todo tipo de clientes.

Los Centros de Servicios Compartidos están diseñados para verificar continuamente aspectos como: costos, servicio al cliente, tiempos de prestación de servicio, fallas que impacten la prestación de los servicios, productividad y eficiencia en los procesos. Su especialidad es la concentración de los recursos de las holdings bajo la premisa de estándares de innovación y desarrollo generando ventajas competitivas y valor a las Organizaciones.

En el estudio realizado por Deloitte Consulting LLP, publicado en la Revista "Delineando Estrategias"<sup>4</sup> En el artículo de Mejora la productividad se informa que esta Organización ha realizado estudios en empresas locales de México, Estados Unidos, Canadá y Europa mediante métodos de observación, intervención y encuestas con un enfoque establecido en la validación constante de la pertinencia de la implementación del modelo de centro de servicios compartidos, obtenido como que cada 8 de 10 Organizaciones analizadas y encuestadas obtuvieron beneficios claros y concretos percibidos por sus clientes; logrando así cambiar el esquema de gestión de modelos operativos a modelos de gestión con procesos estandarizarlos y optimizados. Así mismo se observa una mejoría en los resultados económicos ocasionados con la fuerte disminución de costos generada principalmente por la tercerización de los servicios (outsourcing). De otro lado se observa un vuelco total a las estrategias organizacionales las cuales se implementan integralmente bajo una estructura de control central obteniendo una mayor aceptación en el público y manteniendo la competitividad en el sector, hecho que ha generado la necesidad de continuar con mejoras enfocadas al cliente externo bajo metodologías basadas en ITIL que permitan establecer la gestión de servicios y eficiencia operacional.

---

<sup>4</sup> DELOITTE CONSULTING. Global shared service survey result. [en línea]. 2000 - 2009. [Citado el 22 Nov 2009]

**4.2.2 Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL)<sup>5</sup>.** Es una serie de publicaciones que se utilizan para describir y optimizar un marco de trabajo para la Gestión de Calidad de Servicio TI<sup>6</sup> dentro la organización, las cuales están alineadas con los estándares internacionales ISO/EC 20000<sup>7</sup>.

La filosofía de ITIL es globalmente reconocida como la fundación de las buenas prácticas de la Gestión de Servicio TI<sup>8</sup>, la cual está respaldada por programa de calificación profesional que contiene aspectos importantes como la estrategia de servicio, el diseño del servicio, la transición de servicio, la operación de servicio y el mejoramiento continuo, convirtiéndolos así en herramientas de gestión alineadas a los objetivos estratégicos de la Organización.

Para efectos de la Restructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) se tomó como referente bibliográfico y de Gestión las directrices establecidas en la Estrategia de Servicio en donde se contemplan aspectos relacionados con: Portafolio de Servicios, Catálogo de Servicios, Prestación de Servicios y Niveles de Servicio.

**4.2.3 Modelo Estrella de Jay Galbraith.** El Modelo Estrella de Jay Galbraith<sup>9</sup> fue diseñado en el año 2002 como un concepto de diseño organizacional basado en cinco variables fundamentales: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personal. Su finalidad es identificarla forma de operar al interior de la Organización y definir claramente como ésta se alinea a la estrategia; es así como determina la funcionalidad de cada una de las variables así:

---

<sup>5</sup> ITIL: Information Tecnology Infraestructure Library V3

<sup>6</sup> TI: Tecnología de Información

<sup>7</sup> ISO/IEC 2000:ServiceManagemento – Certificación de Servicios de TI [14 diciembre de 2005]

<sup>8</sup> TI: Tecnología de Información

<sup>9</sup> GALBRAITH, Jay. La organización del futuro. Harvard Businnes School, 2012. p.32.

- Estrategia: Permite ubicar las metas, objetivos, directrices institucionales enfocadas a la generación de valor en la prestación de los servicios ofrecidos, contribuyendo así a la toma de decisiones asertivas.
- Estructura: Determina la ubicación del poder y la autoridad en la organización en sus cuatro áreas principales como la especialización del trabajo, niveles jerárquicos, distribución de poder y departamentalización.
- Procesos: Identifica la relación de los procesos con los recursos de la Corporación determinando así los flujos de trabajo de cada departamento.
- Recompensas: Busca alinear las metas de los trabajadores con los resultados de la organización, utilizando programas de motivación e iniciativa al cumplimiento de las tareas.
- Personal: Establece políticas de selección, reclutamiento y mantenimiento de los recursos humanos de la organización permitiendo formar el capital humano de la misma y contribuyendo al mejoramiento de las capacidades de cada uno de los empleados.

Basados en la necesidad de integrar el modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras y dada la importancia de reestructurar su modelo de operación, se tomó como referente de gestión el análisis de los aspectos más relevantes de las perspectivas de Galbraith en cuanto a la Estrategia, Estructura, Procesos y Personas, así mismo se informa la exclusión del análisis de la perspectiva de Recompensas por efecto de ser manejada directamente por la USC Gestión Humana con el aval de la Dirección General y el Consejo Directivo.

**4.2.4 Métodos para realizar un diagnóstico organizacional.** Basados en métodos de diagnóstico organizacional se identificaron tres formas de obtención

de datos mediante: observación, las entrevistas y las encuestas por medio de cuestionarios, los cuales se describen a continuación<sup>10</sup>:

- **Observación:** identificado como uno de los medios más directos de obtener información de manera sencilla ya que su finalidad es observar las conductas organizacionales y su ámbito funcional; esta técnica permite una interacción directa en campo lo cual hace que se analicen las conductas de manera integral obteniendo información valiosa del entorno y de las conductas obtenidas en la organización, hecho que permite ampliar las perspectivas de análisis.
- **Entrevistas:** es el método más utilizado para recopilación de datos, permite al entrevistador formular preguntas directas y ahondar en temas específicos, esta flexibilidad ayuda a conocer las opiniones del entrevistado y sus sentimientos hacia la organización, además permite explorar temas que surjan durante la sesión.
- **Encuestas por cuestionario:** es uno de los medios más eficientes para recopilar datos, ya que contiene preguntas de respuesta fija sobre diversos aspectos de la Organización. La información recopilada es analizada en poco tiempo, lo cual permite hacer una comparación y evaluación de tipo cuantitativo. De ahí la facilidad de retroalimentarla al personal encuestado con el fin de ampliar el resultado obtenido.

Estos métodos de obtención de datos se usaron en el diagnóstico organizacional de las condiciones actuales para identificar las oportunidades de mejoramiento y los aspectos críticos de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) permitiendo ampliar el conocimiento de cada una de las áreas objeto a análisis.

---

<sup>10</sup> ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL. Métodos para realizar un diagnóstico organizacional. Disponible en: <<http://www.arquitecturaorganizacionalunitec.blogspot.com>> [citado en 19 de octubre de 2012]

**4.2.5 Gap análisis.** Es una herramienta de evaluación que le permite a la organización comparar sus procesos actuales contra procesos del mercado o estándares de la industria relacionados con seguridad informática; esto permite al cliente identificar aquellas áreas en las cuales existe un espacio para mejorar. Este proceso incluye la determinación, documentación y aprobación de variaciones entre los requisitos del negocio y las capacidades actuales. Su método se fundamenta en el conocimiento de las expectativas de la industria con el fin de compararlas con el nivel de seguridad en el cual el cliente está operando hoy día. Esta diferencia entre el estándar y la realidad del cliente es lo que se conoce como Gap Análisis o brecha.

Este método se usó en el diagnóstico organizacional de las condiciones actuales de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) bajo un esquema de Benchmarking con otras Cajas de Compensación permitiendo conocer los estándares del mercado e identificar la brecha en la prestación del servicio.

## **5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LAS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVAS FINANCIERAS**

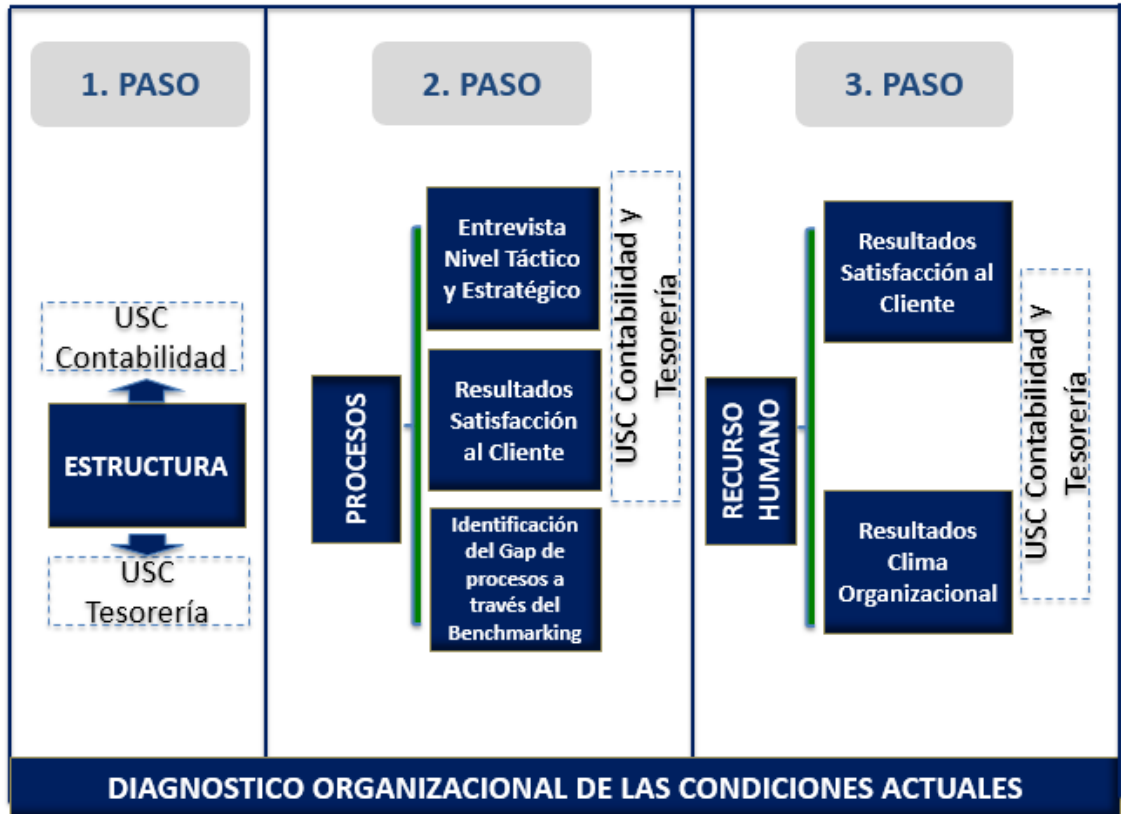
Para realizar el diagnóstico actual de las Unidades de Soporte Corporativas Financieras (Contabilidad y Tesorería), se utilizó observación directa, entrevistas y encuestas. Como complemento se incorporó la información relacionada con las mediciones de Clima Laboral y Satisfacción al Cliente; estas técnicas permiten identificar las actividades primarias que crean valor al cliente y las oportunidades de mejoramiento. De igual forma se tomó como referencia tres de las cinco perspectivas contenidas en el Modelo estrella de Jay Galbraith: Estructura, Procesos y Recurso Humano<sup>11</sup>, sobre estas se llevará a cabo la elaboración de la estrategia organizacional.

En la figura 2 se presentan uno a uno los pasos estructurados para la elaboración del Diagnostico Organizacional de las Condiciones Actuales de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras el cual consta del análisis de la Estructura Organizacional de las USC Contabilidad y la USC Tesorería; seguido del análisis de los procesos de la USC Contabilidad y la USC Tesorería, mediante los resultados obtenidos en la entrevista a nivel táctico y estratégico, Satisfacción al cliente y la identificación del Gap a través del Benchmarking con dos Cajas de Compensación; por último el análisis del Recurso Humano a través de los resultados obtenidos en Satisfacción al Cliente y Clima Organizacional para las USC Contabilidad y la USC Tesorería.

---

<sup>11</sup>ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL. Métodos para realizar un diagnóstico organizacional. Disponible en: <<http://www.arquitecturaorganizacionalunitec.blogspot.com>> [citado en 19 de octubre de 2012]

**Figura 2. Estructura de diagnóstico organizacional**



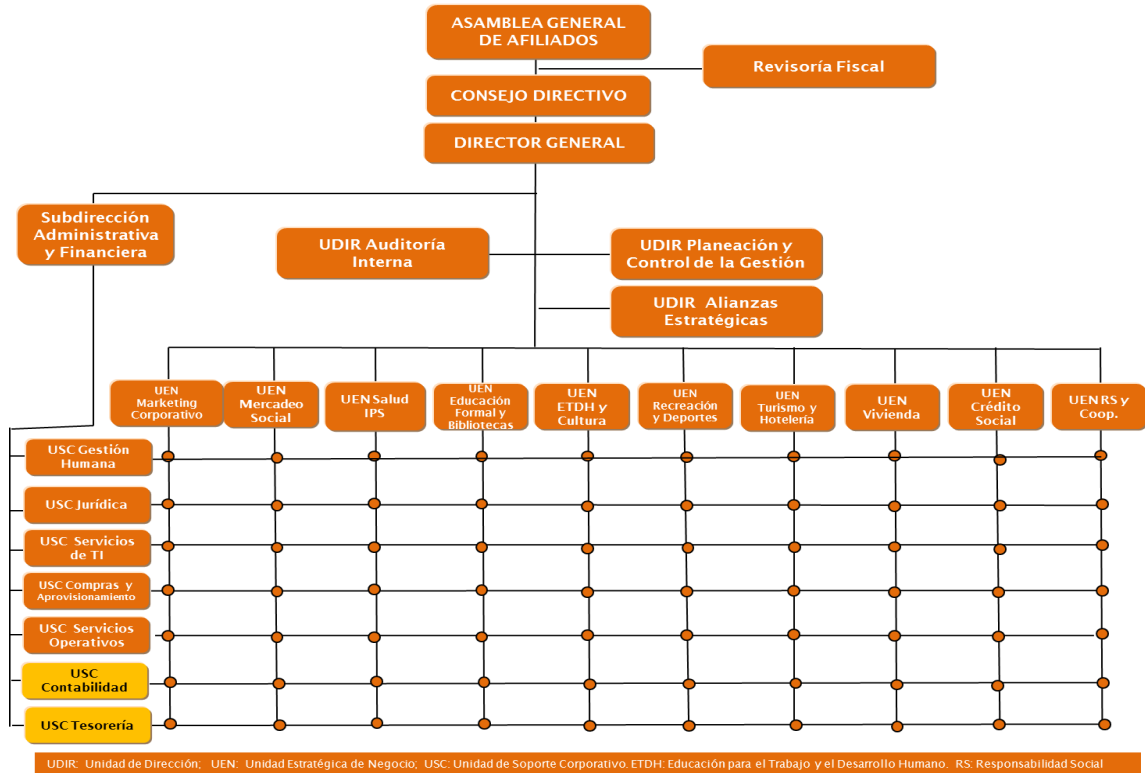
Fuente: La autora

En ese orden de ideas se da inicio a la presentación detallada del Diagnóstico Organizacional de las condiciones actuales realizado a las Unidades de Soporte Corporativo Financieras Contabilidad y Tesorería.

### 5.1 ESTRUCTURA

La estructura que se presenta en la figura 3, corresponde a la autorizada por el Consejo Directivo en el año 2012 la cual integra todas las Unidades de la Corporación.

**Figura 3. Estructura Organizacional Cajasan**



Fuente: Cajasan

Esta estructura representa en orden jerárquico la interacción del Consejo Directivo, Dirección General, Subdirección Administrativa y Financiera con las Unidades de Dirección, Unidades de Negocios y Unidades de Soporte Corporativo.

La Organización no presenta una estructura organizativa dividida por Unidades (Contabilidad y Tesorería) y por consiguiente carece de un Manual de Funciones. Para efectos del presente trabajo se construyó de manera conjunta con las respectivas Gerencias de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) la estructura organizacional por área y las funciones que representa la jerarquía actual de las jefaturas por cargos, la cual se detalla a continuación.

**5.1.1 Resultados estructura organizacional unidad de soporte corporativo contabilidad.** La Unidad está conformada por catorce colaboradores así: Un Gerente, dos Gestores II, dos Gestores IV, cuatro Auxiliares de Apoyo Logístico, un Auxiliar de Archivo, un Auxiliar de Departamento y tres Auxiliares Técnicos, de los cuales el Gerente, los Gestores y los Auxiliares de Apoyo Logístico están contratados a término indefinido, El Auxiliar de Departamento es indefinido convencionado y los Auxiliares Técnicos son contratados a término fijo, en la figura 4 se observa su representación jerárquica la cual está distribuida por cargo detallada a continuación.

**Figura 4. Estructura Organizacional USC Contabilidad**



Fuente: La autora

La tabla1 representa las funciones principales desarrolladas por cada cargo establecido en la Unidad de Soporte Corporativo Contabilidad las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera.

**Tabla 1. Funciones por cargo USC Contabilidad**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la operación Contable, Tributaria y Financiera de la Corporación</li> <li>• Emitir la información Financiera de la Corporación</li> </ul>
<b>Gestor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los cierres de Información contable</li> <li>• Manejar las interfaces contables y tributarias</li> <li>• Realizar la auditoria de datos contables</li> </ul>
<b>Auxiliar Técnico, Auxiliar de Apoyo Logístico, Auxiliar de Departamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la causación de registros contables</li> <li>• Realizar la conciliación de cuentas de Balance y PYG</li> <li>• Realizar los ajustes Contables</li> <li>• Elaborar la información Tributaria</li> </ul>
<b>Auxiliar de Archivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivarlos comprobantes de egresos, anulaciones de facturas acordes a las tablas de retención documental</li> </ul>

Fuente: La autora

### 5.1.2 Resultados estructura organizacional unidad de soporte corporativo

**Tesorería.** La Unidad está conformada por nueve colaboradores así: Un Gerente, un Gestor II, cuatro Auxiliares de Apoyo Logístico, un Auxiliar de Departamento, un Auxiliar Técnico, un Mensajero. El Gerente, el Gestor, el Auxiliar Técnico son contratados a término indefinido, el Auxiliar de Departamento es indefinido convencionado y los Auxiliares de Apoyo Logístico son contratados a término fijo. En la figura 5 se muestra la estructura organizacional divida jerárquicamente, la cual está distribuida por cargo.

**Figura 5. Estructura organizacional USC tesorería**



Fuente: La autora

La tabla 2 contiene las funciones principales desarrolladas por cada cargo establecido en la Unidad de Soporte Corporativo Tesorería las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera.

**Tabla 2. Funciones por cargo USC Tesorería**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el disponible de la Corporación</li> <li>• Manejar el flujo de caja libre</li> <li>• Negociar con Entidades Financieras</li> </ul>
<b>Gestor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar y analizarlas cotizaciones de portafolios de inversión</li> <li>• Realizar el proceso de compras y cancelación de inversiones</li> <li>• Realizar la auditoria de inversiones financieras</li> </ul>
<b>Auxiliar Técnico, Auxiliar de Apoyo Logístico, Auxiliar de Departamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la causación de los gastos no operacionales</li> <li>• Realizar la causación de los comprobantes de egresos por efecto de recaudo y bancos</li> <li>• Realizar los traslados bancarios</li> </ul>
<b>Mensajero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las consignaciones de efectivo</li> <li>• Entregar la documentación a bancos</li> </ul>

Las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) presentan una Estructura Organizacional definida por cargos, sus funciones se identifican de acuerdo a las actividades realizadas por cada colaborador y estas son compartidas dependiendo del flujo de información, hecho que genera una disgregación de responsabilidades implicando que en determinados momentos las operaciones dejen de efectuarse por no existir una identificación clara del responsable, por tanto se presentan re-procesos generados por duplicidad de actividades en la misma Unidad. Se recomienda analizar las funciones acorde a los procesos, identificar los roles y responsabilidades propias al cargo con el fin de establecer una interrelación de perfiles que optimicen el flujo de la información.

## 5.2 PROCESOS

En este aspecto se analizó lo referente a los procesos de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) ya que estos por principio deben estar coordinados entre las distintas áreas de la Corporación para tener un flujo óptimo de información, el cual requiere de un nivel de supervisión alto en cada una de sus operaciones. Para este aspecto se definió como método de obtención de datos la entrevista al nivel estratégico y táctico acompañada con los resultados obtenidos en la medición de la Satisfacción al cliente interno realizada en la vigencia 2012 y el Benchmarking realizado con otras Cajas de Compensación. A continuación se detallan los resultados así:

### 5.2.1 Resultados entrevista nivel estratégico y táctico

**Tabla 3. Ficha técnica entrevista nivel estratégico y táctico**

ENTREVISTA NIVEL ESTRATEGICO Y TACTICO				
ASPECTOS DE MEDICION	CANT	ENTREVISTADOS	INSTRUMENTO	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Mapa de procesos	5 Preguntas	6 colaboradores	Cuestionario	Toda la población
Procedimientos				
Tiempos de respuesta				

Fuente: La autora

El objetivo de la Entrevista realizada al nivel Estratégico y Táctico de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) se fundamentó en la necesidad de conocer el estado actual de los procesos de cada Unidad, la documentación y la medición de tiempos de respuesta, para ello se realizó entrevista a los 6 colaboradores adscritos a las Unidades quienes presentan cargos de Gerente y Gestor; la metodología diseñada corresponde al diligenciamiento de una encuesta de 5 preguntas abiertas (Ver anexo C)

relacionadas con la operación de la Unidad, el tiempo estipulado para ello osciló en 30 minutos.

Una vez aplicado el instrumento se decidió informar los resultados obtenidos a las Unidades para obtener una retroalimentación del proceso implementado; seguido a ello se decidió que a través de la mesa de trabajo convocada se complementarían los resultados generados en primera instancia con el fin ampliar el conocimiento preliminar de cada Unidad.

En ese orden de ideas se da inicio a la presentación de los resultados de cada Unidad de Soporte Corporativo así.

**5.2.1.1 Resultados obtenidos entrevista nivel estratégico y táctico unidad de soporte corporativo contabilidad.** La Unidad de Soporte Corporativo Contabilidad no se encuentra incluida en el alcance de la certificación NTC ISO 9000:2000, por tanto no cuentan con documentación registrada en el Sistema de Gestión de Calidad, hecho por el cual operan de manera informal. Sin embargo a través del conocimiento y la experiencia de los colaboradores invitados a la mesa de trabajo se realizó el siguiente levantamiento de información. Se identificaron cinco procesos así:

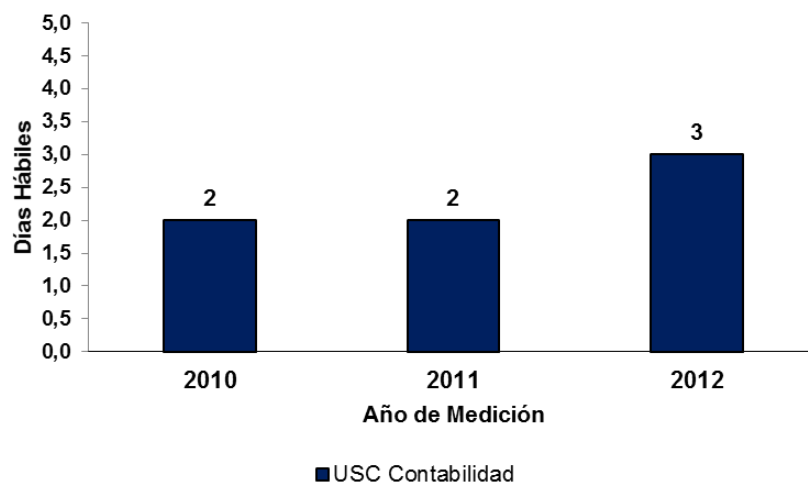
- Identificación de hechos económicos, financieros y sociales, asociados a cada subsistema, o unidad de soporte,
- Clasificación, revisión, verificación de transacción de documentos,
- Registro y ajuste de la imputación contable,
- Análisis de información procesada bajo los principios de veracidad, imputación correcta, calidad de información, impuestos y tributos,
- Elaboración de informes legales y especiales,

Estos procesos tienen asociados procedimientos que no se encuentran documentados ni socializados a los clientes externos de la unidad, sin embargo se realizó la identificación de los procedimientos transversales que por su incidencia involucran otras Unidades, obteniendo los siguientes.

- Procedimiento de causación,
- Procedimiento de ajustes contables,
- Procedimiento de cierre contable,
- Procedimiento de cajas menores,
- Procedimiento de elaboración de impuestos,
- Procedimiento de emisión de informes a los entes de control y
- Procedimiento de cuentas por pagar;

La Unidad cuenta con un servicio medido durante la vigencia 2010 hasta la fecha denominado tiempos de respuesta y consiste en la medición de los días que tarda la operación de la causación de las cuentas por pagar desde que llega a la unidad, se causa y se entrega a la Unidad de Soporte Corporativo Tesorería para su respectivo pago, este nivel de servicio oscila entre los 2 y 3 días de duración en el proceso.

**Figura 6. Resultado tiempos promedio de respuesta USC contabilidad**



Fuente: La autora

Este resultado ha tenido una fuerte incidencia de manera negativa ya que el nivel de servicio denominado tiempo de respuesta incrementó en año 2012 a 3 días frente a 2 días obtenidos como resultado en la vigencia 2011, los impactos que ocasionaron este resultado fueron analizados conjuntamente con la respectiva Gerencia obteniendo los siguientes resultados:

- Demora en entrega de facturación de las unidades de negocio generando congestiones en fechas de cierre de información,
- Documentación entregada de manera incompleta lo cual genera re-procesos en la operación,
- Falta de políticas y procedimientos integrales,
- Recepción de facturas con documentación vencida lo cual genera solicitudes a los proveedores para cambio de facturación y por último
- Incremento en el volumen de la documentación por efecto del cierre del año.

**5.2.1.2 Resultados obtenidos entrevista nivel estratégico y táctico unidad de soporte corporativo tesorería.** La Unidad de Soporte Corporativo Tesorería no se encuentra incluida en el alcance de la certificación NTC ISO 9000:2000, por tanto no cuentan con documentación registrada en el Sistema de Gestión de Calidad, hecho por el cual operan de manera informal. Sin embargo a través del conocimiento y la experiencia de los colaboradores invitados a la mesa de trabajo se realizó el siguiente levantamiento de información: Se identificaron cuatro procesos así:

- Gestión de Recaudo es la encargada de direccionar los recursos para la optimización del flujo de caja y provisión en el pago de las obligaciones.
- Gestión de Bancos se encarga de mantener alianzas con las Entidades Financieras con el fin de obtener beneficios económicos en la disminución de los gastos financieros.

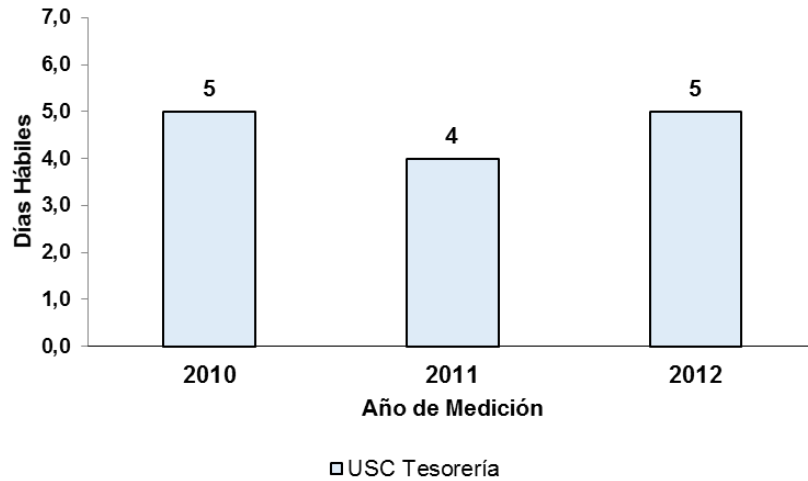
- Gestión de Inversiones determina los recursos disponibles a invertir en términos de riesgo, rentabilidad y liquidez.
- Gestión de Pagos es la encargada de cumplir con las obligaciones, buscando mecanismos que contribuyan a la disminución de los gastos financieros y a mejorar la atención de nuestros proveedores.

Estos procesos tienen asociados procedimientos que no se encuentran documentados ni socializados a los clientes externos de la unidad, sin embargo se realizó la identificación de los procedimientos transversales que por su incidencia involucran otras Unidades, obteniendo los siguientes.

- Manual de Bancos,
- Manual de inversiones financieras,
- Procedimiento de registro de inversiones financieras,
- Procedimiento tramite y validación del título,
- Procedimiento apertura de cuentas,
- Procedimiento de traslado de fondos,
- Procedimiento de gestión facturación de servicios públicos,
- Procedimiento transporte de valores,
- Procedimiento compra de moneda,
- Procedimiento cheques de empresas devueltos y por último,
- Procedimiento de custodia;

La unidad cuenta con un servicio medido denominado tiempos de respuesta y consiste en la medición de los días que tarda la operación del pago de las cuentas por pagar desde que llega a la unidad hasta la entrega a al proveedor, este nivel de servicio oscila entre los 4 y 5 días de duración en el proceso, tal es el caso que se cuenta con la medición de las vigencias 2010, 2011 y 2012 así:

**Figura 7. Resultado tiempos promedio de respuesta USC tesorería**



Fuente: La autora

Este resultado ha tenido una fuerte incidencia de manera negativa ya que el nivel de servicio denominado tiempo de respuesta incrementó en año 2012 a 5 días frente a 4 días obtenidos como resultado en la vigencia 2011, los impactos que ocasionaron este resultado fueron analizados conjuntamente con la respectiva Gerencia obteniendo los siguientes resultados:

- Demora en entrega de facturación de la unidad de soporte corporativo Contabilidad,
- Documentación entregada de manera incompleta lo cual genera re-procesos en la operación,
- Falta de políticas claras que permitan evidenciar las responsabilidades de cada uno de los procesos,
- Recepción de facturas con documentación vencida lo cual genera intereses moratorios y por ende ajustes en los pagos planificados, y por último,
- Incremento en el volumen de la documentación por efecto del cierre de fin de año, hecho que genera que todos los registros sean cancelados antes del 25 de Diciembre de 2012, por tal motivo se deben evacuar los pagos en los tiempos inferiores a este cierre.

### 5.2.3 Resultados obtenidos con la medición de Satisfacción al cliente interno vigencia 2012

Tabla 4. Ficha técnica satisfacción al cliente

SATISFACCION AL CLIENTE INTERNO			
ASPECTOS DE MEDICION	CANT	ENCUESTADOS	CRITERIOS DE MEDICION
Encuestas	15 Preguntas	31 colaboradores	50%
Quejas			25%
Seguimiento Informe de Satisfacción			25%

Fuente: La autora

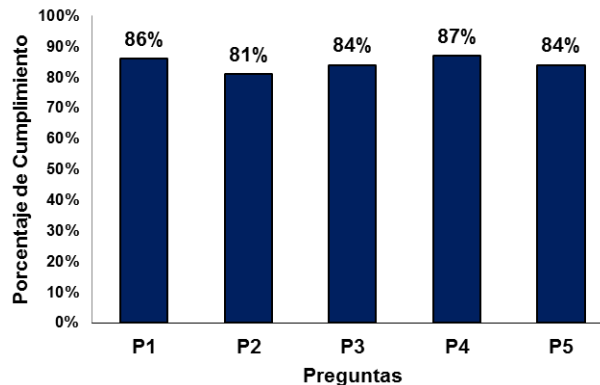
Cajasan acorde a su proceso de Gestión al Cliente diseñó un instrumento denominado encuesta de satisfacción, instrumento aplicado semestralmente a todos los Clientes Internos relacionados directamente con las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras de manera semestral, arrojando como resultado el indicador de Satisfacción al Cliente Interno en cual se mide en cada vigencia.

El instrumento de medición consta en la ponderación de los resultados obtenidos de: 1) Encuesta al cliente interno, la cual representa el 50% de la medición, 2) Quejas internas que la unidad recibidas durante la vigencia con evidencia de respuesta satisfactoria por parte del cliente, representado el 25% de la medición y 3) Seguimiento al informe de satisfacción el cual se califica de acuerdo a las acciones encaminadas al mejoramiento de la Satisfacción al cliente, este ítem representa el 25% restante para un total de calificación del 100%, el instrumento de medición utilizado como encuesta por unidad se anexa en el presente documento. Ver anexo A y B.

En ese orden de ideas se presentan los resultados obtenidos por Unidad de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) como se muestra a continuación.

**5.2.3.1 Resultados medición de satisfacción al cliente unidad de soporte corporativo contabilidad.** La medición realizada a la Unidad de Soporte Corporativo Contabilidad está estructurada de tal forma que mide la percepción de los procesos de la unidad en aspectos tales como: entrega oportuna de documentos (P1), exactitud de la precisión del registro contable (P2), registro y trámites contables (P3), reporte mensual de informes financieros (P4) y análisis de información contable (P5), logrando un nivel de aceptación y calificación del cliente interno del 84% presentado de manera detallada en el siguiente figura.

**Figura 8. Resultado percepción de procesos USC contabilidad**



Fuente: Cajasan

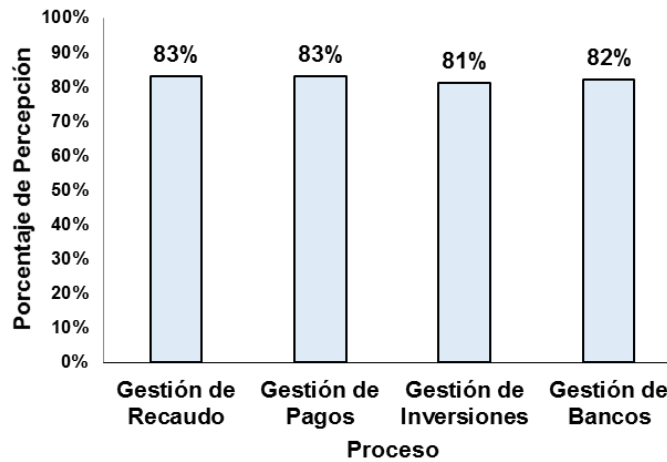
En ese orden de ideas se observa que en la figura No. 8 la calificación con un mayor nivel de aceptación es la entrega de reportes mensuales de informes financieros a las unidades de negocio y dirección de la Corporación con un resultado del 87%, seguido de la entrega oportuna de documentos a las unidades de soporte corporativo que efectúan la cancelación de las cuentas por pagar con el 86%, sin embargo, los registros y tramites contables junto con el análisis de la información contable se realizan mensualmente presentando una calificación del

84% y por último la exactitud y precisión del registro contable presenta una percepción hacia el cliente interno del 81% generada por los numerosos ajustes solicitados en el pre-cierre por las unidades de negocio. Una vez analizados estos resultados y debatidos con la respectiva Gerencia se llegó a la conclusión de efectuar acciones encaminadas a:

- Validación de la información de los concentradores antes de efectuar el pre-cierre con efecto de minimizar errores en los registros que representan el 62% de los documentos causados.
- Definir el cronograma de cierre contable por fases que permita identificar los tiempos de recepción de documentación, realización de ajustes y resultados finales, así mismo como los criterios de cierre contable.
- Realizar el procedimiento de cuentas por pagar que contemple la definición de responsables y tiempos de respuesta definidos por las unidades de soporte financieras para su respectivo pago y por último,
- Disminuir el tiempo de cierre de información contable con el fin de generar un espacio más amplio para el análisis de la información por parte de las Gerencias de las unidades de negocio estratégicas, de dirección y soporte corporativo.

**5.2.3.2 Resultados medición de satisfacción al cliente unidad de soporte corporativo tesorería.** La medición realizada a la Unidad de Soporte Corporativo Tesorería es estructurada de tal forma que mide la percepción de los procesos de la unidad en aspectos tales como: Gestión de Recaudo, Gestión de Bancos, Gestión de Inversiones y Gestión de Pagos, logrando un nivel de aceptación y calificación del cliente interno del 82% presentado de manera detallada en el siguiente figura:

**Figura 9. Resultado percepción de procesos USC tesorería**



Fuente: Cajasan

En ese orden de ideas se observa que en la figura No. 9 la calificación con un mayor nivel de aceptación es la Gestión de Recaudo y la Gestión de Pagos con una calificación del 83%, seguido de la Gestión de Bancos con el 82% y por último la Gestión de Inversiones con una percepción hacia el cliente interno del 81%. Una vez analizados estos resultados y debatidos con la respectiva Gerencia se llegó a la conclusión de efectuar acciones encaminadas a:

- Dar a conocer a los diferentes negocios el portafolio de inversiones de manera mensual el cual evidencie los ahorros significativos en gastos no operacionales y la optimización de recursos por efecto de adquirencias, así mismo dando a conocer los rendimientos con ocasión al manejo del portafolio.
- Modificación y socialización del manual de bancos a las unidades con el fin de que estas conozcan los montos de autorización y los procedimientos respectivos y por último,

- Automatizar los procesos de Gestión de Recaudo y Gestión de Pagos aprovechando el nuevo sistema de información el cual debe permitir disminuir los tiempos de respuesta hacia las unidades de negocio.

**5.2.4 Identificación del Gap de procesos a través del Benchmarking.** En esta etapa se realizó una visita a dos Cajas de Compensación Familiar seleccionadas por su amplio conocimiento, experiencia en el mercado, ejecución de procesos de gestión de servicios, manejo de los mismos sistemas de información, procesos estandarizados de soporte, con las cuales se tienen excelentes relaciones y su acercamiento es constante, estas Cajas son Compensar y Confamiliar donde se realizó una entrevista general a las respectivas Gerencias tratando los temas relacionados con: procesos de gestión de servicios, procesos de operación, niveles de servicios, catálogo de servicios asociados a las unidades financieras.

La encuesta de ITIL V3 fue el instrumento tomado como base para la obtención de datos cuyo objetivo primordial es conocer la Gestión de Servicios de cada una de los encuestados con el fin de definir el GAP del servicio entre entidades del mismo sector con patrones similares; los criterios de calificación oscilan de 0 a 10, siendo este último el nivel más alto, una vez definidas los detalles de la encuesta, se procedió a aplicar el instrumento obteniendo los siguientes resultados. Ver Anexo E.

**Tabla 5. Resultados Benchmarking**

<b>Detalle</b>	<b>Caja 1</b>	<b>Caja 2</b>	<b>Cajasan</b>
Se tienen definidos los objetivos de cada uno de los procesos establecidos por la Corporación	10	10	6
Los objetivos de los procesos están direccionados al cumplimiento de la estrategia	9	8	6
Se tiene definido el portafolio de servicios de la Corporación	10	10	0
Se identifican, seleccionan y priorizan oportunidades de servicios	10	10	4
Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de los niveles de servicio	10	8	6
Se realizan reuniones periódicas para medir los resultados de los niveles de servicios	9	10	2
Se trazan metas y objetivos para mejoramiento de la Gestión de Servicios	9	9	4
Se identifican claramente los procesos transversales que inciden en la operación de los servicios	10	10	5
Cuál es el resultado del indicador de Satisfacción al cliente interno de la Corporación	9,5	9,4	8,2

Fuente: La autora

Una vez terminado el cuestionario se ahondó en las respuestas dadas por las respectivas Gerencias con el fin de ampliar el espectro presentando los siguientes resultados:

- Las Cajas tienen claramente identificados los objetivos de cada uno de los procesos.
- La Caja 1 y Caja 2 validan constantemente los objetivos de los procesos los cuales deben estar acordes a la estrategia diseñada, modificada o re-diseñada en el proceso de planeación estratégica realizado para cada vigencia; para Cajasan sus procesos se encuentran en estado obsoleto para lo cual la implementación debe contemplar en el alcance el re-diseño de procesos

tomando como referencia la estrategia definida para las Unidades de Soporte Corporativo.

- En la Tabla 6 se presenta el portafolio de servicios definido para cada Caja de Compensación obtenido los siguientes resultados para cada uno de los servicios.

**Tabla 6. Resultados obtenidos medición del portafolio de servicios**

<b>Portafolio de servicio</b>	<b>Caja de compensación</b>	<b>Nivel de servicio</b>
<b>Cuentas por pagar</b>	1) Caja 1	1) 2 días
	2) Caja 2	2) 3 días
	3) Cajasan	3) 6 días
<b>Cierres financieros</b>	1) Caja 1	1) 4 días
	2) Caja 2	2) 6 días
	3) Cajasan	3) No se mide
<b>Cuentas por cobrar</b>	1) Caja 1	1) 30 días
	2) Caja 2	2) 45 días
	3) Cajasan	3) No se mide
<b>Informes financieros internos</b>	1) Caja 1	1) 6 días
	2) Caja 2	2) 8 días
	3) Cajasan	3) No se mide

Fuente: La autora

- En la Caja 1 y Caja 2 priorizan los servicios acorde a cada Unidad Estratégica de Negocio dependiendo de la criticidad de cada proceso. Para Cajasan los servicios son priorizados acorde al tiempo de llegada de la solicitud y su única medición está dada para el proceso de Cuentas por Pagar medido de forma independiente en la operación de las Unidades de Contabilidad y Tesorería.
- Las tres cajas realizan medición de satisfacción al cliente por medio de una herramienta de cuestionarios por proceso para cada unidad (bajo los parámetros establecidos por la Superintendencia de Subsidio Familiar), proporcionando un indicador de satisfacción que mide la percepción del cliente

interno hacia las unidades de Soporte Corporativo, esta herramienta es de vital importancia para las entidades ya que con ella se identifican las acciones de mejora de en cada proceso.

- La Caja 1 y 2 realizan mensualmente comités primarios donde uno de los aspectos a analizar son los resultados obtenidos por cada nivel de servicio. Cajasan no realiza esta medición ya que no tiene un portafolio de servicios definido.
- Las tres cajas basadas en los resultados de la satisfacción al cliente realizan acciones de mejora en pro al mejoramiento de la satisfacción al cliente interno.
- Existen documentos transversales para la Caja 1 y Caja 2 que inciden de manera significativa en cada proceso y aportan al desarrollo de la estrategia definida para las unidades de soporte corporativo financieras, la cual está documentada y certificada mediante la norma ISO 9000:2000, sin embargo es importante aclarar que por efectos de confidencialidad las Cajas de Compensación se abstuvieron de presentar documentación física, por tanto se trató de abstraer la mayor cantidad de información así:

**Tabla 7. Resultados obtenidos documentación procesos operativos**

Caja de compensación	Documentación
<b>Caja 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Gestión Contable y Tributaria: Contiene las políticas contables, tributarias y financieras de la entidad</li> <li>• Manual de Presupuesto: Contienen las directrices establecidas para la correcta aplicación de los recursos</li> <li>• Manual Inversiones Financieras: Contiene las directrices establecidas para invertir en mercados de capitales</li> <li>• Manual de Gestión de niveles de servicios: Contiene los servicios asociados a cada procesos identificando su medición, periodicidad e incidencia</li> </ul>
<b>Caja 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de la Gestión Contable bajo la Circular 26 de 2010, el cual incluye los hechos económicos integrados</li> </ul>

Caja de compensación	Documentación
	<p>de la gestión contable y las unidades que inciden en él, tales como: Nómina, Compras, Presupuesto, Contabilidad, Tributaria, Tesorería y unidades generadoras de facturación y cuentas por pagar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de inversiones sobre flujos de caja libre: Incluye la determinación de inversiones a largo plazo por unidad acorde al flujo de caja libre.</li> <li>• Procedimiento de acuerdos de niveles de servicio: Contiene la división de los servicios por unidad de negocio y los tiempos establecidos para cada una de ellas</li> </ul>
<b>Cajasan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Inversiones: Determina las directrices establecidas para la inversión de excedentes de disponible a corto o largo plazo</li> <li>• Manual de Bancos: Determina los niveles de autorización de transacciones bancarias</li> <li>• Políticas Contables: Determina las directrices, responsabilidades y acciones a seguir para el cumplimiento de la Circular 26 de 2010 emitida por la SSF</li> <li>• Manual de Cajas Menores: Determina los niveles de efectivo en poder de los CIS</li> </ul>

Fuente: La autora

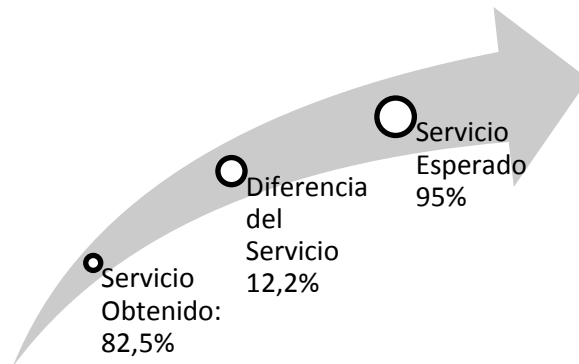
- Las Cajas 1 y 2, manejan un modelo de atención enfocado a la generación de acuerdos de niveles de servicio realizados entre las Unidades de Soporte Corporativo y las Unidades Estratégicas de Negocio, obteniendo niveles de satisfacción por parte del cliente interno del 95%, cifra documentada en las Encuestas de Satisfacción de la Corporación; En la actualidad las Unidades de Soporte Corporativo Financieras de Cajasan alcanzan un indicador del 82,5% medición promediada vigencia 2012 soportada en el indicador de Satisfacción Cliente Interno.

Para ITIL V3<sup>12</sup> las buenas prácticas dan origen a metodologías públicas, conocimientos propios de la Organización, actividades realizadas por

<sup>12</sup> ITIL V3: InformationTechnologyInfrastructure Library V3. Capitulo Gestión del Servicio. p.66.

Organizaciones del mismo sector que tengan aspectos en común, las cuales son medidas por su cliente interno quien es el que referencia la aceptación de los procesos y la Gestión de los servicios; por tal razón se definió el GAP de valor de la Gestión del Servicio.

**Figura 10. Gap de servicio**



Fuente: La autora. Datos referenciados Satisfacción Cliente Caja 1, 2 y Cajasan

La metodología ITIL V3<sup>13</sup> referencia las buenas prácticas del mercado para obtener nivel de servicio esperado, para ello presenta una serie de actividades que la Organización debe realizar con el fin de obtener el resultado esperado, recomendando incluir dentro de la estrategia Organizacional aspectos relacionados con la Gestión del servicio así:

- Definir, documentar, acordar, monitorear, medir, comunicar y ejecutar una revisión del nivel de servicio
- Establecer y mejorar la relación y comunicación con el negocio y los clientes internos
- Garantizar que se desarrollen objetivos específicos y que se puedan medir
- Monitorear y mejorar la satisfacción del cliente
- Garantizar que los clientes internos tengan una expectativa clara

<sup>13</sup> ITIL V3:InformationTechnologyInfrastructure Library V3 [Capitulo Gestión del Servicio P.66]

- Determinar un responsable del manejo del Catálogo de Servicios el cual debe registrar los nuevos servicios, modificar los servicios existentes y asegurar la información establecida en el catálogo de servicios
- Identificar los roles de los procesos definidos para la Organización

**5.2.4.1 Conclusiones obtenidas en el análisis del benchmarking.** Cajasan presenta un nivel de servicio del 82,5% frente al 95% obtenido por las Cajas de Compensación encuestadas lo cual permite identificar la brecha del servicio al cliente interno.

Dentro de la metodología de ITIL<sup>14</sup> definen actividades específicas que debe realizar la Corporación para obtener el estándar esperado, en donde se identifica la importancia de incluir la estrategia la Gestión de Servicio como parte fundamental del Modelo de Gestión con el fin de direccionar los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Las Cajas de Compensación encuestadas cuentan con procesos certificados, socializados y apropiados permitiendo un mejor flujo de operación; sin embargo es importante aclarar que las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) de Cajasan no ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad por tanto sus procesos son informales lo cual afecta la percepción del cliente interno hacia la gestión de las Unidades.

Las Cajas de Compensación encuestadas tienen claramente definidos sus servicios, identificando los acuerdos de niveles de servicio con cada Unidad, esta afirmación se evidencia claramente en la calificación obtenida en la medición de Satisfacción al Cliente Interno obteniendo un resultado del 95% de aceptación, por tanto es indispensable que Cajasan reconozca la necesidad de definir el portafolio

---

<sup>14</sup> ITIL: Information Technology Infrastructure Library V3. Capítulo Gestión del Servicio. p.66.

de servicios y evaluar continuamente los niveles de servicios establecidos para cada Unidad.

### 5.3 RECURSO HUMANO

En este aspecto se analizará lo referente al recurso humano de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras enfocado en las acciones que realiza la Corporación con ocasión a la formación del capital humano las cuales deben obedecer a atraer y desarrollar las competencias necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la Corporación. El método empleado para la obtención de datos son: Encuestas de satisfacción al cliente interno y Clima organizacional acompañado de la interacción con el personal táctico y estratégico de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras con el fin de obtener retroalimentación de los resultados y ampliar la información inicial; el instrumento de medición utilizado como encuesta por unidad se anexa en el presente documento. Ver anexo A, B y C.

#### 5.3.1 Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción al cliente interno

**Tabla 8. Ficha técnica satisfacción cliente interno**

ENTREVISTA NIVEL ESTRATEGICO Y TACTICO				
ASPECTOS DE MEDICION	CANT	ENTREVISTADOS	INSTRUMENTO	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Mapa de procesos	5 Preguntas	6 colaboradores	Cuestionario	Toda la población
Procedimientos				
Tiempos de respuesta				

Fuente: La autora

Cajasan acorde a su proceso de Gestión al Cliente diseñó un instrumento denominado encuesta de satisfacción, instrumento aplicado semestralmente a todos los Clientes Internos relacionados directamente con las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras de manera semestral, arrojando

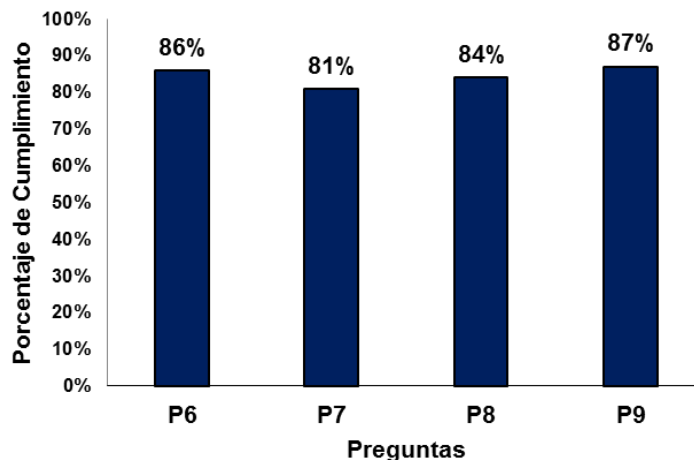
como resultado el indicador de Satisfacción al Cliente Interno en cual se mide en cada vigencia.

El instrumento de medición consta en la ponderación de los resultados obtenidos de: 1) Encuesta al cliente interno, la cual representa el 50% de la medición, 2) Quejas internas que la unidad recibidas durante la vigencia con evidencia de respuesta satisfactoria por parte del cliente, representado el 25% de la medición y 3) Seguimiento al informe de satisfacción el cual se califica de acuerdo a las acciones encaminadas al mejoramiento de la Satisfacción al cliente, este ítem representa el 25% restante para un total de calificación del 100%, el instrumento de medición utilizado como encuesta por unidad se anexa en el presente documento. Ver anexo A y B.

En ese orden de ideas se presentan los resultados obtenidos por Unidad de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) como se muestra a continuación.

**5.3.1.1 Resultados medición satisfacción al cliente interno unidad de soporte corporativo contabilidad.** La medición realizada a la Unidad de Soporte Corporativo Contabilidad es estructurada de tal forma que mide la percepción del recurso humano en aspectos tales como: Trabajo en equipo (P6), habilidad del personal para resolver problemas (P7), disponibilidad y actitud de colaboración (P8) y conocimiento del área (P9), logrando un nivel de aceptación del cliente interno del 85% presentado de manera detallada en la figura 11:

**Figura 11. Resultado percepción del recurso humano USC contabilidad**



Fuente: Cajasan

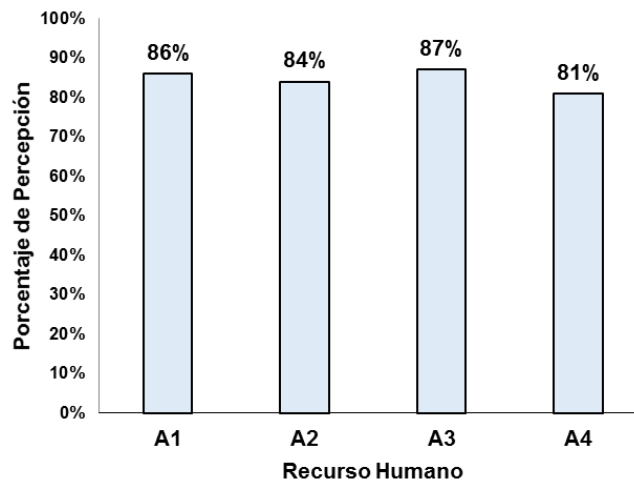
En ese orden de ideas se observa que en la figura No. 11 la calificación con un mayor nivel de aceptación es el conocimiento del personal con los temas relacionados con el área con una calificación del 87%, seguido del trabajo en equipo con el 86%, así mismo se califica con el 84% la disponibilidad de actitud de colaboración del personal de la unidad y por último la habilidad del personal para resolver problemas con una percepción hacia el cliente interno del 81%. Una vez analizados estos resultados y debatidos conjuntamente con la respectiva Gerencia se llegó a la conclusión de efectuar acciones encaminadas a:

- Empoderar al personal con el efecto de que puede tomar acciones encaminadas a la generación de soluciones sostenibles.
- Realizar actividades de trabajo grupal con las unidades financieras de la caja de manera integral con el fin de generar espacios de trabajo colaborativo.
- Capacitación al personal en temas referentes con la gestión del servicio al cliente.

- Realizar entrenamiento y re-entrenamiento en los procesos propios del área así como buscar alternativas que permitan contar con una persona de la unidad como supernumeraria para efectos de que ella transmita la gestión del conocimiento y la capacitación del personal a nivel integral sobre los procesos transversales y el nivel de operación en las áreas financieras de la Corporación.

**5.3.1.2 Resultados medición satisfacción al cliente interno unidad de soporte corporativo tesorería.** La medición realizada a la Unidad de Soporte Corporativo Tesorería es estructurada de tal forma que mide la percepción del recurso humano en aspectos tales como: Trabajo en equipo (A1), habilidad del personal para resolver problemas (A2), disponibilidad y actitud de colaboración (A3) y conocimiento del área (A4), logrando un nivel de aceptación del cliente interno del 85% presentado de manera detallada en la figura 12:

**Figura 12. Resultado percepción del recurso humano USC tesorería**



Fuente: Cajasan

En ese orden de ideas se observa que en la figura No. 12 la calificación con un mayor nivel de aceptación es la disponibilidad y actitud de colaboración con una calificación del 87%, seguido del trabajo en equipo con el 86%, así mismo se califica con el 84% la habilidad del personal para resolver problemas y por último

el conocimiento del área con una percepción hacia el cliente interno del 81%. Una vez analizados estos resultados y debatidos conjuntamente con la respectiva Gerencia se llegó a la conclusión de efectuar acciones encaminadas a:

- Esta unidad ha presentado una alta rotación del personal hecho que ha generado re-procesos ocasionados por la etapa de aprendizaje al puesto de trabajo, por tal motivo se requiere realizar entrenamiento al total del personal en los procesos internos de la unidad tanto como los procesos financieros.
- Se requiere realizar actividades que permitan empoderar al personal y dar un grado de autonomía para la realización de sus funciones.
- Incorporar en el plan de mejoramiento de clima organizacional acciones enfocadas a potencializar el personal y a generar un mayor trabajo en equipo y por último,
- Realizar un reconocimiento al personal por la disponibilidad y actitud de colaboración.

### 5.3.2 Resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional

**Tabla 9. Ficha técnica clima organizacional**

ASPECTOS DE MEDICION	CANT	ENTREVISTADOS	INSTRUMENTO	CRITERIOS DE MEDICION
Potencial al logro	10 Preguntas	23 colaboradores	Cuestionario	Riesgo: 0- 5
Reconocimiento personal				Alerta: 5 -8
				Esperado 8 - 10

Fuente: La autora

Cajasan acorde a lo establecido en su Direccionamiento Estratégico en la perspectiva de alcance y desarrollo implementó para toda la Corporación la medición de Clima Organizacional para la vigencia 2012 diseñando un instrumento de medición a todos los colaboradores de las Unidades de Soporte Corporativo

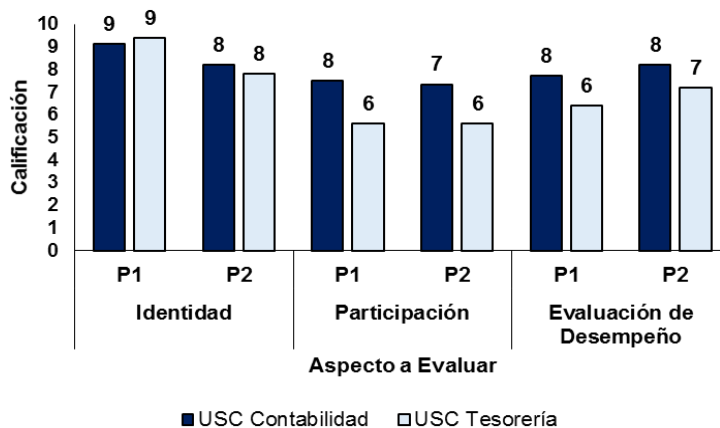
Administrativas y Financieras, de los cuales 23 colaboradores pertenecen a las Unidades de Contabilidad y Tesorería, arrojando como resultado el indicador de clima laboral para la respectiva vigencia.

El instrumento de medición consta de 10 preguntas relacionadas con el potencial al logro y reconocimiento al personal las cuales se detallan en el anexo D los criterios de medición consisten en una calificación de 0 a 10 en donde: los rangos de 0 a 5 son variables en riesgo, de 5 a 8 son variables que se encuentran en alerta y de 8 a 10 es el nivel esperado por la Corporación acorde a la meta establecida para la vigencia 2012.

La encuesta arrojó los siguientes resultados por cada Unidad de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) como se detallan a continuación.

**5.3.2.1 Medición clima laboral aspecto potencial al logro.** Busca conocer la percepción de los colaboradores en aspectos de reconocimiento, motivación y superación los resultados obtenidos en la medición de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería).

**Figura 13. Resultado clima organizacional potencial al logro**



Fuente: Cajasan

En donde:

- Identidad

P1: Trabajar en esta organización es buena referencia en mi hoja de vida?

P2: La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal?

- Participación:

P1: Las sugerencias que hago son tenidas en cuenta?

P2: En mi trabajo se estimula el aporte a mis sugerencias?

- Evaluación de desempeño:

P1: En la empresa me siento evaluado con objetividad?

P2: Considero que los resultados de las evaluaciones que he tenido son consecuencia de mi esfuerzo y dedicación al trabajo?

- **Resultado obtenido en el potencial al logro de la unidad de soporte corporativo contabilidad.**

En la figura 13 la unidad presenta un promedio de calificación de 7,8 puntos obtenidos por las respuestas dadas por los colaboradores en aspectos relacionados con la identidad, participación y evaluación de desempeño, colocando a la unidad en nivel de alerta de acuerdo a los criterios de calificación, sin embargo es importante rescatar que el personal reconoce que trabajar en Cajasan es buena referencia en la hoja de vida (P1) presentando una calificación de 9 puntos, la labor desempeñada proporciona satisfacción personal (P2) presentando una calificación de 8 puntos, las sugerencias son tenidas en cuenta (P1) presentando una calificación de 8 puntos, en la organización evalúan con objetividad (P1) presentando una calificación de 7 puntos, los resultados obtenidos están acorde al desempeño (P2) fueron calificadas con 8 puntos y el trabajo estimula el aporte de las ideas sugeridas (P2) con 8 puntos; a pesar que los resultados obtenidos son favorables la unidad requiere trabajar la totalidad de

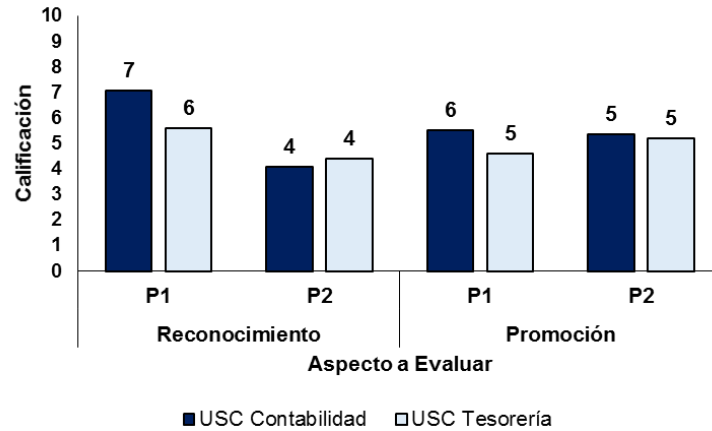
variables para obtener el nivel esperado en identidad, participación y evaluación de desempeño.

- **Resultado obtenido en el potencial al logro de la unidad de soporte corporativo tesorería**

En la figura 13 la unidad presenta un promedio de calificación de 7,2 puntos obtenidos por las respuestas dadas por los colaboradores en aspectos relacionados con la identidad, participación y evaluación de desempeño, colocando a la unidad en nivel de alerta de acuerdo a los criterios de calificación, sin embargo es importante rescatar que el personal reconoce que trabajar en Cajasan es buena referencia en la hoja de vida (P1) presentando una calificación de 9 puntos, la labor desempeñada proporciona satisfacción personal (P2) presentando una calificación de 8 puntos, las sugerencias son tenidas en cuenta (P1) presentando una calificación de 6 puntos, en la organización evalúan con objetividad (P1) presentando una calificación de 6 puntos, los resultados obtenidos están acorde al desempeño (P2) fueron calificadas con 6 puntos y el trabajo estimula el aporte de las ideas sugeridas (P2) con 7 puntos; a pesar que los resultados obtenidos son favorables la unidad requiere trabajar la totalidad de variables para obtener el nivel esperado en identidad, participación y evaluación de desempeño.

**5.3.2.2 Medición del clima laboral aspecto reconocimiento al personal.** Busca conocer la percepción de los colaboradores sobre la importancia de su labor y el reconocimiento que se da a los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas en cada Unidad, por tanto la medición realizada de las Unidad de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) presentan los siguientes resultados:

**Figura 14. Resultado clima organizacional reconocimiento al personal**



Fuente: Cajasan

En donde:

- Reconocimiento:

P1: En mi trabajo se reconoce y valora positivamente a los colaboradores que aportan nuevas ideas, sugerencias y se esfuerzan en su labor?

P2: Es común en la empresa dar reconocimiento especial por el desempeño y calidad del trabajo?

- Promoción:

P1: En la organización se estimula la promoción y el ascenso de los colaboradores que evidencian desarrollo profesional en su labor

P2: En la organización se fomenta la formación como medio de promoción y ascenso?

- **Resultado obtenido en el reconocimiento al personal de la unidad de soporte corporativo contabilidad**

En la figura 14 la unidad presenta un promedio de calificación de 5 puntos obtenidos por las respuestas dadas por los colaboradores en aspectos relacionados al reconocimiento y promoción, colocando a la unidad en riesgo de acuerdo a los criterios de calificación, el reconocimiento a los aportes e ideas de

los colaboradores (P1) presenta una calificación de 7 puntos de calificación, seguido del estímulo de ascensos (P1) con 6 puntos, fomento de formación para ascenso (P2) con 5 puntos y por último el reconocimiento al desempeño (P2) con 4 puntos. Es importante realizar acciones que permitan mejorar esta calificación, para lo cual se recomienda realizar planes de carrera que fomenten al trabajador a capacitarse en las áreas requeridas por la corporación, fomentar la participación del trabajador en las diferentes actividades programadas con el fin de mejorar sus competencias.

- **Resultado obtenido en el reconocimiento al personal unidad de soporte corporativo tesorería**

En la figura 14 la unidad presenta un promedio de calificación de 5 puntos obtenidos por las respuestas dadas por los colaboradores en aspectos relacionados al reconocimiento y promoción, colocando a la unidad en riesgo de acuerdo a los criterios de calificación, sin embargo es importante resaltar que la variable con mayor calificación es el reconocimiento a los aportes e ideas (P1) de los colaboradores con 6 puntos de calificación, seguido de la promoción y ascenso (P1) como de la formación requerida para ello (P2) calificándola con 5 puntos y por último el reconocimiento al desempeño (P2) con 4 puntos de calificación, para lo cual se recomienda realizar la validación del personal acorde a sus competencias y habilidades con el fin de garantizar su productividad y ejecución de las actividades acorde a sus destrezas.

#### **5.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LAS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS**

Los antecedentes de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) sirven de base para el desarrollo de la propuesta de

reestructuración del modelo de gestión, conocer su estructura, procesos y recurso humano, dejan como resultado la necesidad de alinear el objetivo del área con la estrategia de las Unidades de Soporte.

La aplicación de los tres métodos de obtención de datos, observación directa, entrevistas y encuestas acompañados con la medición de Clima Laboral y Satisfacción al cliente, permitieron identificar factores críticos para mejorar en el área, como lo son: integración de la estrategia a la estructura organizacional por área, cargo, competencias y habilidades, integración de los procesos transversales para la optimización del flujo de la información tanto vertical como horizontal, estandarización de los procesos con el fin de documentarlos, medirlos y socializarlos al cliente interno con el fin de evitar re-procesos, mejorar el empoderamiento del personal de la unidad y el conocimiento de manera integral; potencializar al recurso humano en el logro de sus objetivos y dar reconocimientos continuos por el cumplimiento de las metas establecidas para cada unidad.

Este diagnóstico permite visualizar que las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) trabajan independientes, poco integradas y con falencias al interior de cada una de ellas, hecho por el cual ratifica que su modelo de gestión es operativo que trabaja en pro de sus procesos internos, lo cual impide satisfacer las necesidades del cliente, por tanto se requiere un cambio de estrategia enfocada al cliente interno y por ende trasladar el mejoramiento al cliente externo a través de las Unidades de Negocio.

En ese orden de ideas se presenta a continuación la propuesta de Reestructuración del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) para la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan, donde el enfoque sea bajo el esquema de la eficiencia en los procesos y la excelencia del servicio, donde los resultados sean logrados cumpliendo los niveles de servicio a través de la definición de estructura de

servicios, diseño y re-diseño de procesos, seguimiento y control y mejoramiento continuo, con una estructura adecuada para su funcionamiento.

## 6. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION

### 6.1 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

Según Alexander Osterwalder una estrategia es “un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo pues se llevan a cabo para lograr un determinado fin”<sup>15</sup>.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el Diagnóstico de las condiciones actuales de las Unidades de Soporte Corporativo, las respectivas sugerencias de los clientes internos y el grupo de trabajo, se definió la estrategia enfocada a “Proveer valor a la Organización mediante la adopción de servicios administrativos y financieros que respondan a las necesidades de las Unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua”.

Una vez identificada la estrategia y debatido con las Gerencias de las Unidades de Soporte Corporativo se analizaron los inductores que permitirán llevar a cabo la estrategia los cuales fueron denominados “elementos de valor” presentados a continuación en la figura 15.

---

<sup>15</sup> OSTERWALDER, Alexander. Pensamiento estratégico. [Citado en 5 de mayo de 2012, p.32]

**Figura15. Elementos de valor de la estrategia**



Fuente: La autora

## 6.2 DEFINICION DEL MODELO DE GESTION

Una vez definidos los elementos de valor y la estrategia se incorpora una visión integrada al Cliente tomando como referencia la Estructura, procesos y personas, referenciado en el Modelo Estrella de Jair Galbraith

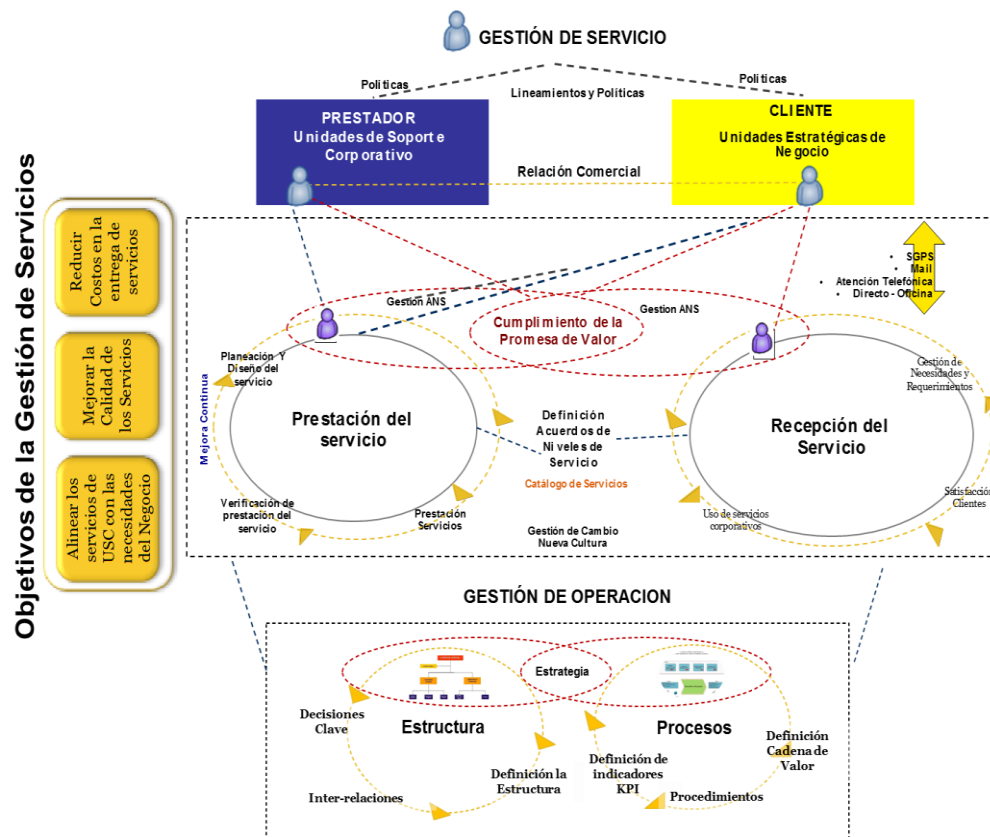
**Figura 16. Visión Integrada al Cliente**



Fuente: La autora

El modelo de gestión propuesto para las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras, junto con la estrategia fueron definidos teniendo en cuenta las mejores prácticas de ITIL V3<sup>16</sup> y los objetivos de control de CobiT 4.1<sup>17</sup>; así mismo se enfoca al cliente interno permitiendo establecer los componentes que garanticen la solución de necesidades, requerimientos y mejora en la prestación de los servicios por parte de las Unidades de Soporte Corporativo a los negocios de la Caja, apoyada por los diferentes canales de atención y comunicación de la Organización. A continuación se representa gráficamente el modelo de Gestión.

**Figura 17. Modelo de Gestión**



Fuente: La autora

<sup>16</sup> ITIL: Information Technology Infrastructure Library V3.

<sup>17</sup> COBIT: Governance, Control and Assurance for information and related technology.

De manera general, el modelo de gestión se basa en dos enfoques: el primero en la Gestión de servicio y el segundo en la Gestión de operación, siendo este último la base de la cadena en donde se encuentra la estructura y los procesos enfocados a la estrategia, los cuales contribuirá a la Corporación a una optimización en los flujos de información, mejora en la flexibilidad, oportunidad y calidad, direccionados a la excelencia de la prestación del servicio.

En ese orden de ideas definirá cada uno de los aspectos que contiene el presente modelo.

**6.2.1 Definición de la gestión de servicio.** La gestión de servicios es un conjunto de capacidades organizacionales especializadas para proporcionar valor a los clientes en forma de servicios. Tales capacidades incluyen funciones y procesos utilizados para gestionar los servicios a través de su ciclo de vida, con especializaciones en estrategia, diseño, transición, operación y mejora continua. Por consiguiente, el valor es el aspecto esencial del concepto de servicio y desde el punto de vista del cliente, éste, consta de dos componentes:

1. Funcionalidad: se refiere a lo que recibe el cliente. Es decir que cumple el propósito para el cual fue creado y corresponde al resultado del Servicio.
2. Garantía: se refiere a la forma en que se presta el servicio. Es decir, si es apto para su uso y es determinado por la percepción del cliente.

En tal sentido, la gestión de servicios, proporciona además de los objetivos principales, los siguientes beneficios:

- Mejor comunicación entre las Unidades (UEN/USC y viceversa) Mejoramiento del trabajo en equipo.

- Mejora en la satisfacción de los clientes puesto que se asegura la mejor calidad de servicio posible.
- Establecimiento de indicadores que permiten tener una adecuada toma de decisiones.
- La operación de las USC se focaliza en el cliente (UEN) y en la mejora continua.

La estrategia de Gestión de Servicios<sup>18</sup> busca “generar valor a los clientes en forma de servicios” en donde un servicio es el “medio que permite entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que ellos desean conseguir sin asumir costos o riesgos específicos”, para ello se determinaron los siguientes objetivos de valor de la Gestión de Servicios

**Figura 18. Objetivos de la gestión de servicios**



Fuente: La autora

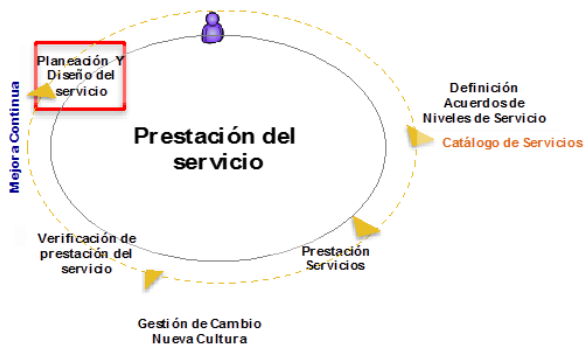
La prestación del servicio por parte de las USC es generada en un enfoque de necesidad: cliente (UEN) – prestador (USC), en donde, según los lineamientos y políticas de la Gestión Corporativa<sup>19</sup> se establece una relación comercial entre las unidades, bajo el cumplimiento de la promesa de valor de prestación de servicio, para ello se presenta una interacción constante, que comprende la prestación del servicio y la recepción del servicio.

<sup>18</sup> IT SERVICE. Curso ITIL V3. Foundation. Edición 2011. 292p.

<sup>19</sup> IT SERVICE. Curso ITIL V3. Foundation. Edición 2011. 292p.

**6.2.1.1 Prestación del servicio.** A continuación se definen los elementos que conforman la prestación del servicio del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras.

- **Planeación y diseño del servicio**



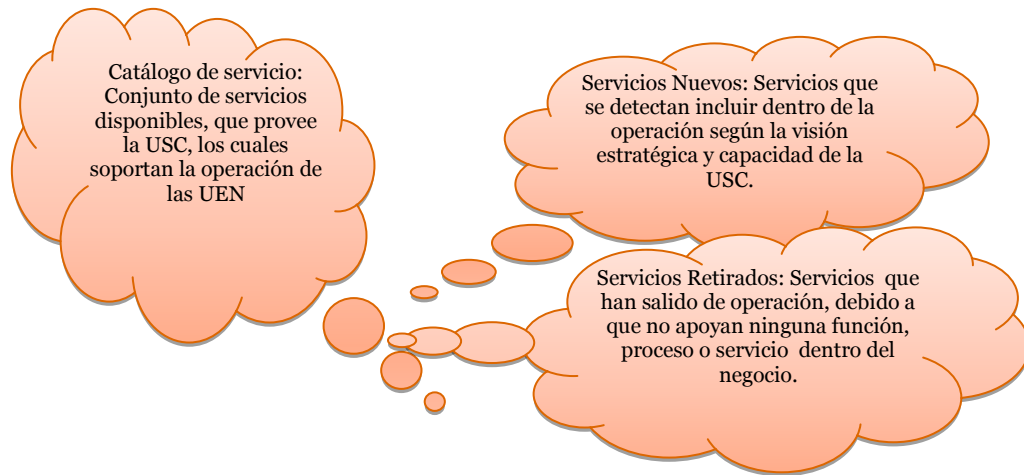
Corresponde a la especificación del nuevo servicio a entregar, su esquema de operación y cumplimiento y las relaciones con los demás servicios

Fuente: La autora

Para cada servicio se establece una ficha técnica del servicio que es incorporada dentro del Portafolio y Catálogo de Servicios. La ficha incluye la descripción general del servicio a nivel de definición, responsable, tipo, objetivo, alcance, estado y relación con otros servicios.

El portafolio y catálogo de servicios de las USC, es el instrumento mediante el cual se administran los servicios prestados, los cuales son categorizados según los procesos de las USC y se divide de la siguiente forma

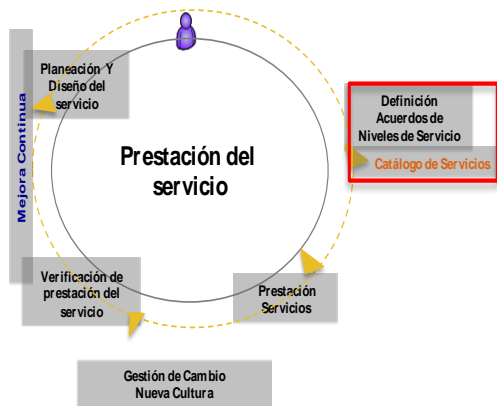
**Figura 19. Portafolio de servicios USC**



Fuente: La autora

El objetivo de la gestión del catálogo de servicios es proporcionar una fuente única de información, consistente de todos los servicios de la USC asegurando su disponibilidad para las partes interesadas.

• **Definición de acuerdos de Niveles de Servicio**



Fuente: La autora

El nivel de servicio corresponde al acuerdo entre el negocio (UEN) y USC en el que se establecen los criterios de tiempo y modo para solucionar las fallas (problemas sobre la cual se desconoce su raíz) y atender requerimientos sobre los servicios prestados, partiendo del impacto de cada uno de ellos, frente a la capacidad y disponibilidad la USC.

La gestión del nivel de servicio busca mantener y mejorar la calidad de los servicios, por tanto, dependiendo del servicio se podrá establecer un acuerdo diferente por cada tipo de cliente (UEN), dada la necesidad y particularidad del servicio. No obstante, se requiere en lo posible manejar la estandarización de los acuerdos que permitan una optimización de costos del servicio.

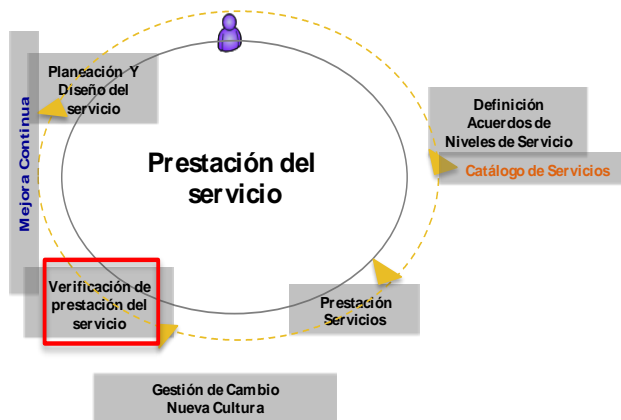
- **Prestación del Servicio**



Fuente: La autora

Corresponde a la ejecución de actividades y procesos del día a día para entregar y gestionar servicios según los requerimientos y solicitudes recepcionadas en los canales de atención y conforme a los ANS (Acuerdos de niveles de servicio)

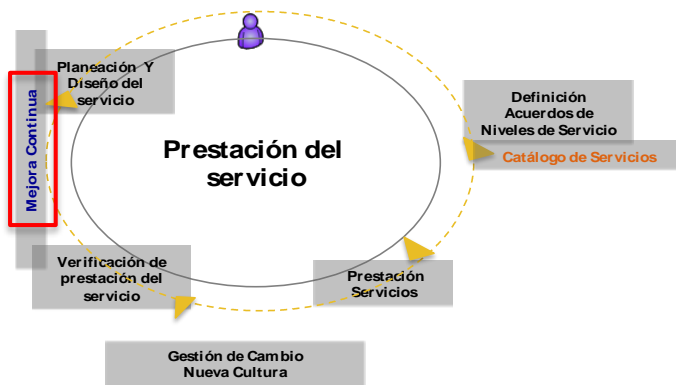
- **Verificación de la Prestación del Servicio**



Fuente: La autora

Corresponde al seguimiento y control del desempeño de los servicios ofrecidos a través de indicadores, métricas y metas de servicio necesarias para garantizar el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio establecidos con los clientes (UEN).

- **Mejora Continua**

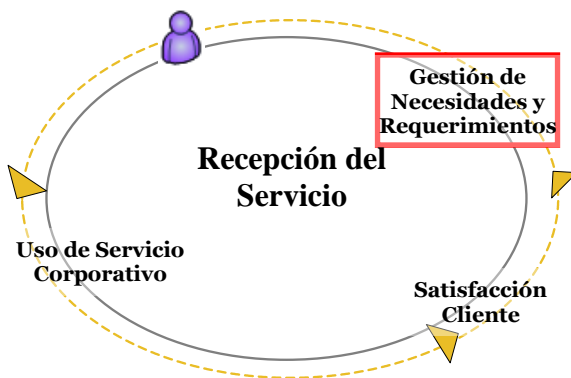


Corresponde a la identificación e implementación de acciones de mejora frente a la alineación de los servicios prestados. Se encuentra dentro de todo el ciclo de la prestación del servicio.

Fuente: La autora

**6.2.1.2 Recepción del servicio.** A continuación se definen los elementos que conforman la recepción del servicio del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras así:

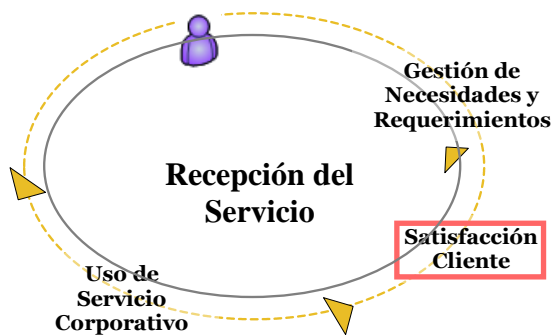
- **Gestión de Necesidades y Requerimientos**



Corresponde a la validación de las especificaciones técnicas requeridas a la hora de solicitar el servicio. En esta etapa el usuario valida que el servicio haya sido prestado bajo los estándares solicitados.

Fuente: La autora

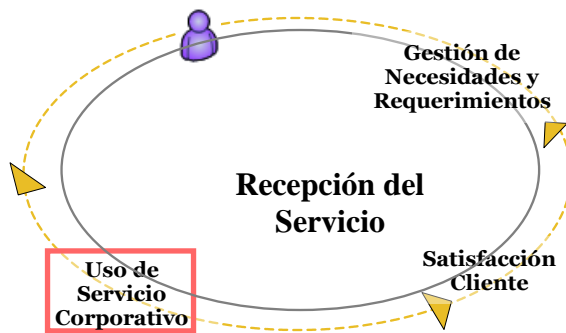
- **Satisfacción del Cliente**



Fuente: La autora

Medición realizada por el usuario mediante el instrumento denominado Satisfacción al cliente en donde se validan los servicios prestados acorde a los procesos de las unidades de soporte, junto con aspectos básicos de trabajo en equipo, colaboración y competencias del personal.

- **Uso de Servicios Corporativos**



Fuente: La autora

Corresponde a la utilización de los productos definidos en el portafolio de servicios de cada una de las Unidades de Soporte Corporativo los cuales se encuentran en el catálogo de servicios.

**6.2.2 Definición de la gestión de operación.** La gestión de operación comprende los componentes de estructura organizacional y procesos administrativos y financieros de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras las cuales deben asegurar el cumplimiento de la estrategia a nivel de eficiencia a través de la calidad, flexibilidad y mejora continua.

En tal sentido, la gestión de operación, proporciona además del cumplimiento de la estrategia, los siguientes beneficios que se verán a continuación.

- Definición de la planta de personal integrando cargos, roles, competencias y habilidades y decisiones claves
- Estandarización de procesos con base en mejores prácticas incorporadas en el mercado
- Integración de los procesos para mejorar la eficiencia operacional y mejora la colaboración entre unidades
- Mejora de acceso a la información de control y reportes de información para toma de decisiones efectivas
- Visibilidad, trazabilidad y control
- Establecimiento de indicadores que permiten tener una adecuada toma decisiones.

La estrategia definida en ITIL de Gestión de Operación<sup>20</sup> busca “optimizar y flexibilizar los procesos, manteniendo una estructura organizacional definida con personal motivado y capacitado para entregar un servicio con calidad”<sup>21</sup>.

Así las cosas, las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras, siguiendo la estrategia de operación deben definir su estructura y procesos basados en: Definición de la estructura, interrelaciones, decisiones claves, definición de la cadena de valor, procedimientos y definición de los indicadores KPI, los cuales se detallan las directrices a continuación.

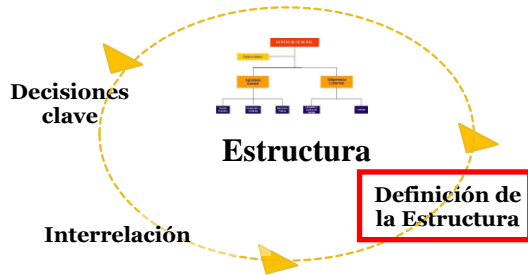
**6.2.2.1 Estructura.** A continuación se definen los elementos que conforman la Estructura del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras.

---

<sup>20</sup> IT SERVICE. Curso ITIL V3. Foundation. Edición 2011. 292p.

<sup>21</sup> IT SERVICE. Curso ITIL V3. Foundation. Edición 2011. 292p.

- **Definición de la estructura**

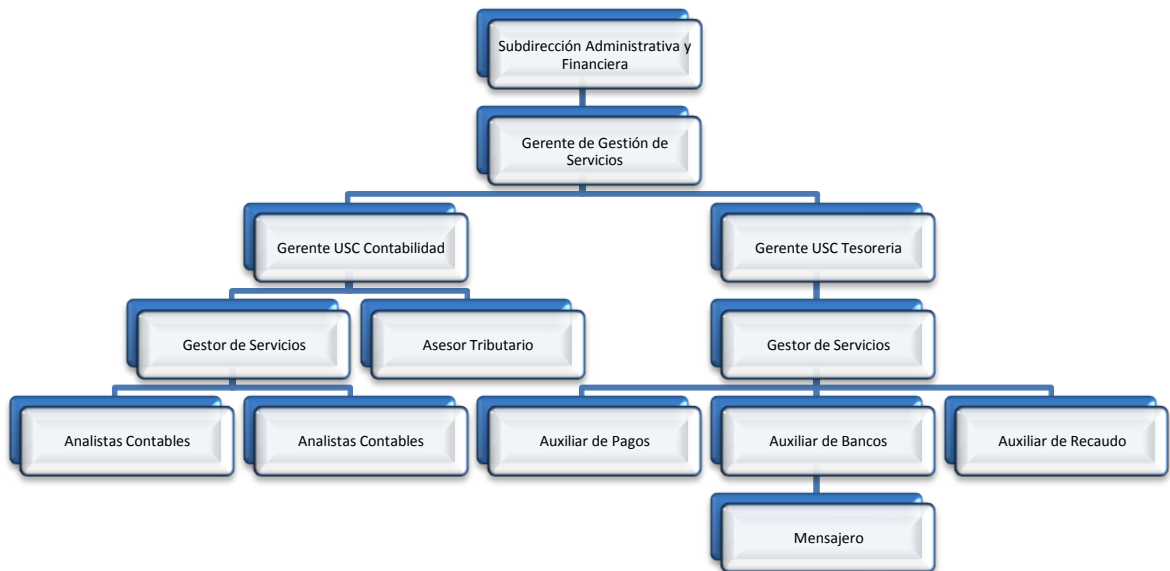


Corresponde a la estructura organizacional objetivo la cual debe contribuir al desarrollo de la estrategia de la Gestión de operación y Gestión de servicios; tomando como referencia el eje central “cliente”.

Fuente: La autora

La estructura comprende la definición de la planta de personal para cada una de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras seguido de la definición de cargos, roles, habilidades y competencias las cuales permitirán al trabajador manejar un grado de autonomía y empoderamiento acorde al rol desempeñado. Para el caso de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras se presenta la propuesta de Estructura organizacional definida en la figura 20 así:

**Figura 20. Estructura organizacional propuesta**



Fuente: La autora

Con esta estructura se pretende alinear los servicios financieros en una unidad integradora que contemple todos los procesos de la gestión contable y por ende pueda hacer el control de manera integral, que permita contemplar las finanzas de la Caja de manera Corporativa validando las incidencias de la operación desde el inicio de la transacción hasta la afectación en todos sus estados financieros. Por tanto se propone la creación de la unidad de Servicios Financieros que contemple los procesos de: Presupuesto, Contabilidad, Tributaria, Recaudo, Cartera, Bancos, Pagos e inversiones estructurados bajo la óptica de generación de valor financiero.

Como complemento de lo anterior se presenta a continuación el listado de categorías de Competencias y Habilidades definidas con las respectivas Gerencias de las Unidades de Soporte Corporativo tomando como referencia los roles y los perfiles desempeñados en las Unidades, es importante aclarar que las categorías de competencias y habilidades determinadas son genéricas las cuales se deben incluir en cada cargo acorde a la criticidad de la función desempeñada, de igual forma deben ser evaluadas constantemente, con el fin de disminuir la brecha entre la competencia actual y la competencia esencial de cada una de las Unidades de Soporte Corporativo, para lo cual se definen a continuación:

**Figura 21. Categorías de competencias y habilidades**

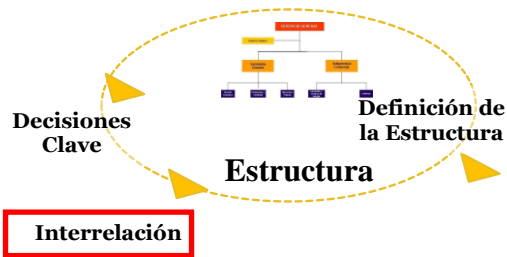


Fuente: La autora

- **Competencias genéricas:** compuestas por:
  - Orientación a resultados: habilidad para definir e implementar planes de acción en el corto, mediano y largo plazo, haciendo seguimiento y medición al avance de los mismos, tomando decisiones y generando soluciones que aseguren el alcance y superación de resultados, con oportunidad y calidad.
  - Orientación al cambio: capacidad para identificar oportunidades de cambio a partir de situaciones internas o del entorno, anticipándose a ellas e impulsando su comprensión e implementación.
  - Creatividad e innovación: capacidad para aprender, cuestionar, crear y aportar ideas para desarrollar soluciones innovadoras que agreguen valor e impulsen la competitividad y el desarrollo sostenible de la Organización.
  - Trabajo en equipo: capacidad para trabajar en forma coordinada e integrada y crear relaciones de sinergia que faciliten la contribución del equipo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - Pensamiento estratégico: habilidad para entender los diferentes negocios de la Corporación, analizar estratégicamente los retos del entorno y la capacidad interna para responder a ellos, concretando propuestas de valor que fortalezcan el desarrollo competitivo de la Organización en el mediano y largo plazo.
  - Facultamiento / Empoderamiento: capacidad para reconocer los talentos de las personas con los que se relaciona y para facilitar su desarrollo buscando que asuman su trabajo con autonomía, compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia.

- **Habilidades de servicio:** comprende la facilidad de gestionar y solucionar las solicitudes y requerimientos de los clientes, acorde al servicio esperado.
- **Habilidades de negociación:** compuestas por la estrategia, la planificación y los procesos.
- **Habilidades de gestión de proyectos:** comprende las herramientas, la metodología y la gestión de proyectos.

- **Interrelación**



Corresponde a la interacción en aspectos de comunicación y servicio de cada uno de los actores que intervienen en la estructura, la cual debe ser definida acorde al rol, cargo y objetivo de entrega de servicio.

Fuente: La autora

En este aspecto es importante profundizar que las interrelaciones fueron definidas manteniendo los diferentes canales de comunicación estipulado por la Corporación como: la intranet, SGPS<sup>22</sup>, Mail, Teléfono y atención personalizada, junto con los atributos estratégicos que fundamentan el modelo de Gestión como lo son: Cumplimiento, Calidad, Oportunidad y Flexibilidad las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

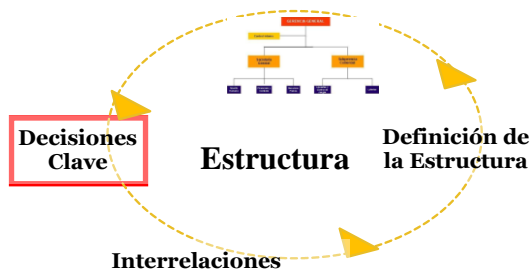
<sup>22</sup> SGPS. Sistema de Gestión de Procesos Sistematizados

**Figura 22. Interrelación**



Fuente: La autora

• **Decisiones Clave**

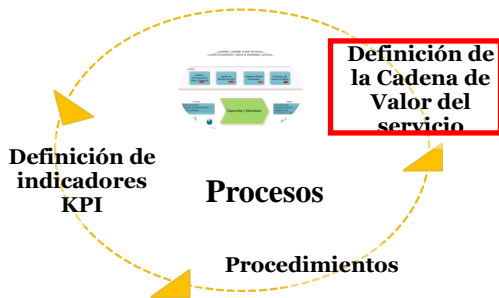


Fuente: Las autoras

Comprende el grado de autonomía estipulado acorde al rol desempeñado en la Corporación, basado en el manejo de grupo y en la criticidad del proceso.

**6.2.2.2 Procesos.** A continuación se definen los elementos que conforman los procesos del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras.

- **Definición de la cadena de valor del servicio**



Contiene los procesos requeridos para garantizar la adecuada gestión de servicio de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y financieras.

Fuente: La autora

Para lo cual se diseñó la siguiente cadena de valor:

**Figura 23. Cadena de valor de la gestión de servicios**



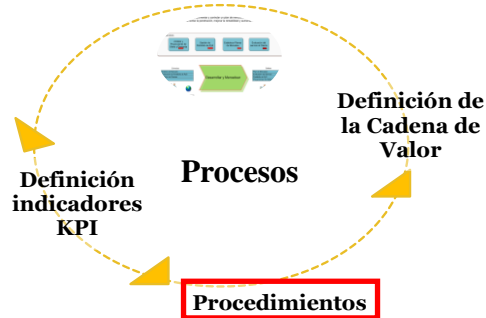
Fuente: La autora

En donde:

- **Gestión de la implementación y actualización de los servicios:** este componente está enfocado a la administración de los niveles de servicio y a la administración del portafolio y catálogo de servicios

- **Gestión de la operación:** este componente se enfoca en asegurar la adecuada operación de las unidades de soporte corporativo enfocadas al control de sus procedimientos y a la pertinencia de su estructura.
- **Gestión de la calidad de los servicios:** este componente se encarga de evaluar de forma regular los atributos de la estrategia tales como: cumplimiento, calidad, oportunidad y flexibilidad.

## Procedimientos



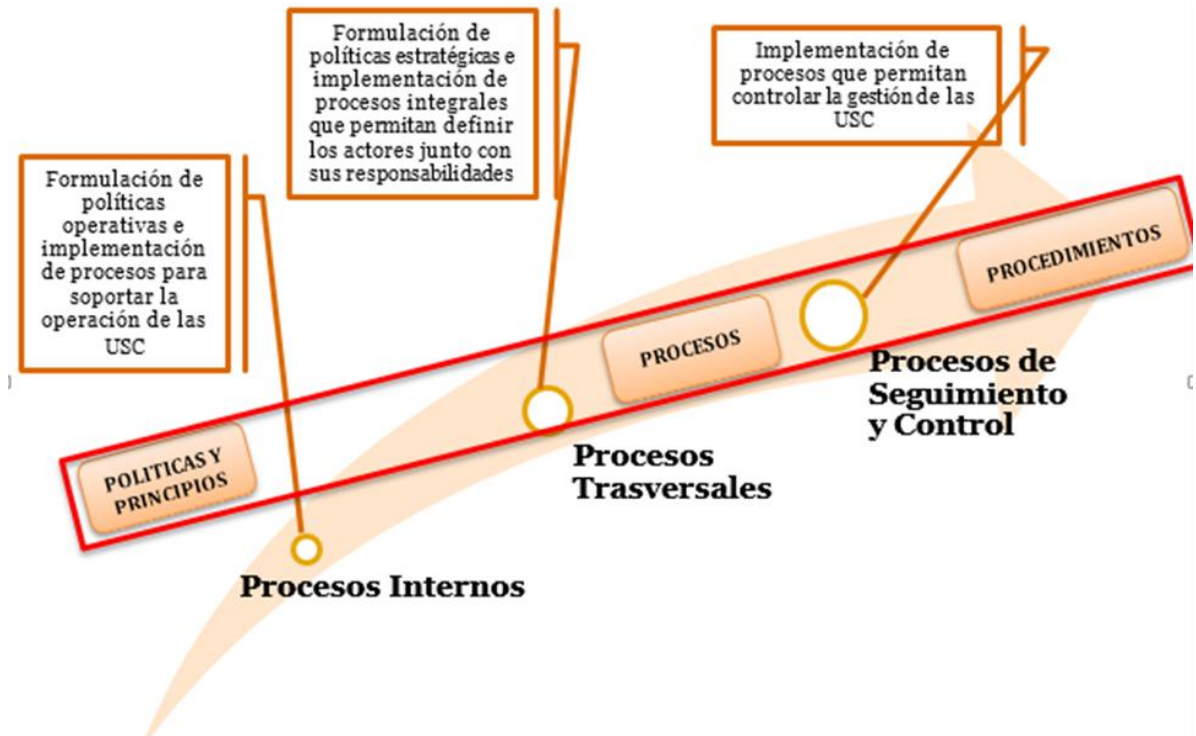
Comprende la determinación de los flujos de información de manera horizontal o vertical, cuya función principal es la coordinación entre las distintas áreas, la asignación de recursos, la planeación y supervisión en las operaciones<sup>23</sup>

Fuente: La autora

En ese orden de ideas se detalla en la figura 23 los aspectos relevantes a tener en cuenta en la implementación de los procesos correspondientes a las Unidades de Soporte Corporativo.

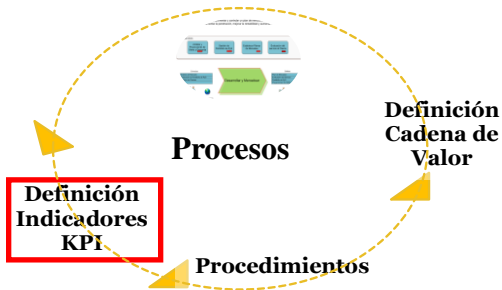
<sup>23</sup><<http://www.arquitecturaorganizacionalunitec.blogspot.com>> [citado en 19 de octubre de 2012]

**Figura 24. Procedimientos**



Fuente: La autora

• **Definición Indicadores KPI**



Fuente: La autora

Comprende la definición de indicadores claves de desempeño por cada Unidad de Soporte Corporativo acorde a los procesos diseñados para la operación y la prestación del servicio.

Estos indicadores permitirán medir continuamente la efectividad del modelo propuesto.

Este modelo de gestión puede ser utilizado en las diferentes líneas jerárquicas de la Organización ya que fue estructurado bajo el enfoque de Gestión del Servicio proponiendo una guía para el desarrollo y la implementación de servicios como activos estratégicos de la Organización, su creación se realizó bajo la metodología sombrilla para todas las Unidades de Soporte Corporativo y el cual se encuentra referenciado en el Taller de Aplicación Reestructuración de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> QUINTERO ÁLVAREZ, Martha. Reestructuración del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativas Administrativas de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, 2013.

## **7. IMPLEMENTACION**

Para realizar la implementación de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería), se dio inicio a la socialización de la estrategia definida en el modelo de gestión: “Proveer valor a la Organización mediante la adopción de servicios administrativos y financieros que respondan a las necesidades de las Unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua”, a los colaboradores de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras orientándolos hacia los dos ejes articuladores que son servicio y operación.

De igual forma se presentó la nueva estructura organizacional de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería), seguido del afinamiento en los procesos integradores en la gestión de servicios financieros y el diseño del plan de recurso humano a las respectivas Gerencias de las Unidades con el fin de apropiar el conocimiento y orientarlas hacia el enfoque de seguimiento y mejora.

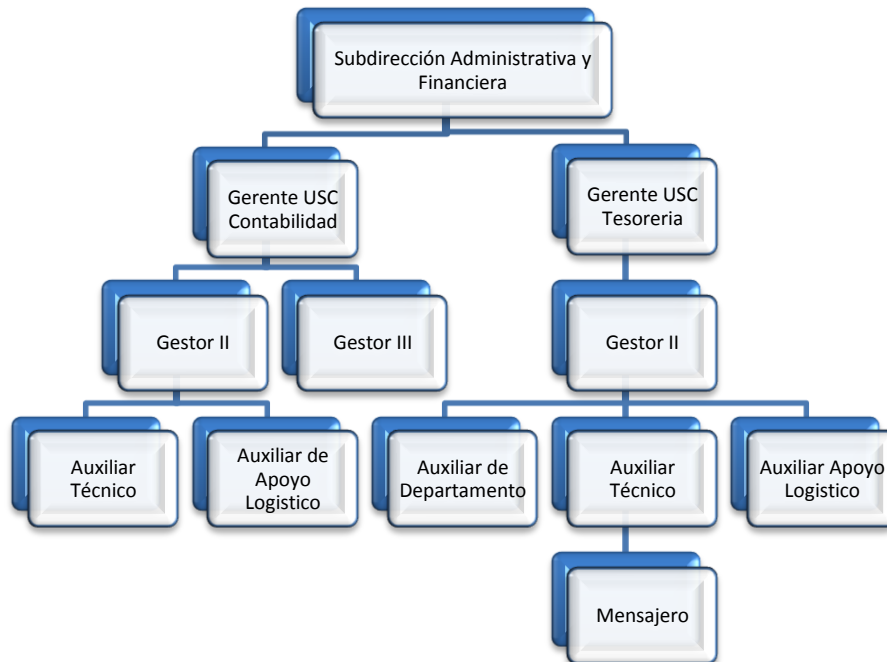
En ese orden de ideas se menciona a continuación la implementación en estructura, procesos y plan de implementación del recurso humano realizado para la Corporación.

### **7.1 ESTRUCTURA**

En la figura 25 se presenta la estructura organizacional implementada, en orden jerárquico la cual evidencia interacción de la Subdirección Administrativa y

Financiera, las Gerencias de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras de Contabilidad y Tesorería con el personal de operación de cada una de las ellas.

**Figura 25. Estructura Organizacional USC Financieras**



Fuente: La autora

Detalle de la composición de cada una de las líneas jerárquicas de operación.

**7.1.1 Unidad de soporte corporativo contabilidad.** La implementación comprende la redefinición de los procesos contables en dos macro-procesos transversales adscritos a la Subdirección Administrativa y Financiera denominados: Gestión Contable y Gestión Tributaria, su objetivo corresponde en el suministro de la información financiera veraz, oportuna y confiable a través de los Estados Financieros que le permitan a la Corporación tomar decisiones.

A continuación se detallan los cargos, roles, funciones, competencias y habilidades e interrelaciones por rol correspondientes a la Unidad

- **Gerente USC Contabilidad:**

**Rol:** Planificador Contable

**Educación:** Especialista en áreas Contables y Afines

**Experiencia laboral:** 2 años en cargos afines al rol

**Habilidades:** Liderazgo, Negociación, Desarrollo de proyectos, Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Pensamiento Sistémico y prospectivo, Pensamiento estratégico, Creatividad e innovación, Habilidad para manejo de personal, Capacidad de análisis de información, Capacidad de resolución de problemas, Habilidades administrativas, Orientación al cambio, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Controlar la información contable asegurando que esta cumpla con los principios de oportunidad, relevancia, comparabilidad y verificable,
- Implementar políticas y procedimientos relacionados con la contabilidad financiera, estableciendo responsabilidades y controles para el cumplimiento de las mismas,
- Definir los parámetros contables y estructuras en los sistemas de información,
- Definir el cronograma de cierre y el procedimiento establecido para ello,
- Realizar seguimiento a los controles administrativos y de la normatividad vigente para garantizar la confiabilidad de la información económica y de gestión así como cumplimiento de los procedimientos establecidos,
- Investigar continuamente en el entorno económico y financiero sobre las mejoras prácticas, incluyendo sistemas de información y su viabilidad de implementación en la Organización,
- Ejecutar y cumplir las metas establecidas y el presupuesto formulado para la Unidad,
- Realizar la valoración y monitoreo de los riesgos que puedan presentarse en la Unidad y generar las acciones mejoramiento,

- Incorporar innovaciones a los procesos diseñados e implementar acciones derivadas al mejoramiento de las herramientas de seguimiento y control,
- Todas aquellas propias al cargo.

• **Gestor II:**

**Rol:** Líder de la gestión contable y de servicios

**Educación:** Profesional en áreas Contables y Afines

**Experiencia laboral:** 2 años en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Liderazgo, Habilidad para manejo de personal, Capacidad de análisis y atención al detalle, Facilidad para el lenguaje oral escrito y su interpretación, Capacidad de resolución de problemas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Administrar y mantener estructura contable de la Organización,
- Asegurar la aplicación de los procedimientos contables a las transacciones que efectúa la Organización dando cumplimiento a las directrices establecidas por los entes de control,
- Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos relacionados con información contable de la organización y asegurar su permanente actualización,
- Garantizar el registro de la información contable y asegurar que corresponda con la realidad del negocio,
- Generar los informes financieros de acuerdo con las fechas establecidas en el calendario de cierre contable,
- Definir y mantener niveles de servicio adecuados a las necesidades de cada negocio,

- Monitorear el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos con las Unidades de Negocio,
- Incorporar innovaciones a sus procesos y servicios establecidos en el portafolio acorde a las necesidades de los negocios
- Monitorear la actualización continua de los cambios realizados a los procesos y servicios de la unidad acorde a las directrices establecidas en el procedimiento de gestión de servicios.
- Remitir mensualmente los informes de seguimiento correspondientes a los indicadores establecidos en el catálogo de servicios,
- Todas aquellas propias al cargo.

- **Gestor III:**

**Rol:** Líder Tributario

**Educación:** Profesional en áreas Contables y Afines

**Experiencia laboral:** 2 años en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Liderazgo, Habilidad para manejo de personal, Capacidad de análisis y atención al detalle, Facilidad para el lenguaje oral escrito y su interpretación, Capacidad de resolución de problemas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Validar el cumplimiento de los procedimientos establecidos: cronogramas, calidad, documentación, requisitos tributarios,
- Asegurar la aplicación de los procedimientos tributarios a las transacciones que efectúa la Organización dando cumplimiento a todas las obligaciones de tipo fiscal

- Validar el registro de la información contable y asegurar que corresponda con las características tributarias definidas,
- Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos relacionados con información tributaria de la organización y asegurar su permanente actualización,
- Asesorar a la Organización en las nuevas tendencias tributarias y los impactos generados por las mismas,
- Capacitar a los colaboradores en las nuevas tendencias tributarias por cada línea de negocio,
- Elaborar, validar y presentar la información tributaria establecida para la Organización y por último,
- Todas aquellas propias al cargo.

• **Auxiliar Técnico:**

**Rol:** Analista Contable

**Educación:** Tecnólogo en áreas Contables y Afines

**Experiencia laboral:** 1 año en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Capacidad de análisis y atención al detalle, Manejo de herramientas ofimáticas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Realizar análisis previos de la información contable a registrar en los diferentes sistemas,
- Elaborar conciliaciones de cuentas contables, bancarias y demás información procesada en los diferentes sistemas,
- Elaborar los informes especializados de manera confiable, oportuna y fidedigna,

- Mantener relaciones con entidades financieras, proveedores y terceros para el manejo de la documentación requerida para este proceso,
- Validar procesos masivos, automáticos y recurrentes,
- Retroalimentar a colaboradores identificando y analizando las dificultades generadas en ejecución de actividades asociadas al proceso contable,
- Capacitar a los colaboradores en las mejores prácticas del manejo de información contable,
- Realizar auditoria de datos antes de emitir el cierre de la información contable y por último
- Todas aquellas propias al cargo.

• **Auxiliar de Apoyo Logístico:**

**Rol:** Procesador de Información Contable

**Educación:** Técnico en áreas Contables y Afines

**Experiencia laboral:** 1 año en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Capacidad de análisis y atención al detalle, Manejo de herramientas ofimáticas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Implementar los procedimientos establecidos y las políticas operativas contables por proceso,
- Clasificar, consolidar y registrar las transacciones en el sistema de información,
- Dar acompañamiento a los usuarios que originan la información para su procesamiento,
- Definir responsabilidades y controlar la información contable para asegurar que sea oportuna, relevante, completa, comparable y verificable,

- Controlar, organizar y enviar los soportes correspondientes a la información contable acorde a la Tabla de retención documental adscrita a la unidad,
- Todas aquellas propias al cargo.

Las interrelaciones definidas por roles se presentan en la figura 26 las cuales permiten establecer las líneas de comunicación y autoridad con los diferentes colaboradores de la organización:

**Figura 26. Interrelaciones USC contabilidad**



Fuente: La autora

Es importante precisar que para efectos de cumplir con lo propuesto en la estrategia acorde a la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua, se requiere cumplir con las interrelaciones definidas con el fin de que las líneas de mando (Subdirección Administrativa y Financiera y Gerencia de la Unidad), precisen con el usuario

(UEN) la relación estratégica y los acuerdos de niveles de servicio para que seguido a ello el Líder contable y de servicios garantice la prestación del servicio.

**7.1.2 Unidad de soporte corporativo tesorería.** La implementación comprende la redefinición de los objetivos de los procesos de la Unidad adscritos a la Subdirección Administrativa y Financiera denominados: Gestión de Recaudo, Gestión de Pagos, Gestión de Bancos y Gestión de Inversiones, su objetivo corresponde en asegurar los recursos disponibles de la Corporación en términos de rentabilidad, liquidez y riesgo.

A continuación se detallan los cargos, roles, funciones, competencias y habilidades e interrelaciones por rol correspondientes a la Unidad:

- **Gerente USC Tesorería**

**Rol:** Planificador de Recursos Monetarios

**Educación:** Especialista en áreas Financieras y Afines

**Experiencia laboral:** 2 años en cargos afines al rol

**Habilidades:** Liderazgo, Negociación, Desarrollo de proyectos, Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Pensamiento Sistémico y prospectivo, Habilidad para manejo de personal, Capacidad de análisis de información, Capacidad de resolución de problemas, Habilidades administrativas, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Administrar y programar el uso de los recursos monetarios,
- Controlar los costos de operación que conlleven gastos financieros,
- Gestionar relacionamiento con las entidades financieras y proveedores,
- Estructurar e implementar mecanismos de control de riesgos,
- Implementar políticas y procedimientos relacionados con la los recursos monetarios

- Realizar seguimiento a los controles administrativos y de la normatividad vigente para garantizar la confiabilidad de la información monetaria y de gestión así como cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Investigar continuamente en el entorno económico y financiero sobre las mejoras prácticas, incluyendo sistemas de información y su viabilidad de implementación en la Organización.
- Ejecutar y cumplir las metas establecidas y el presupuesto formulado para la Unidad,
- Incorporar innovaciones a los procesos diseñados e implementar acciones derivadas al mejoramiento de las herramientas de seguimiento y control,
- Todas aquellas propias al cargo

- **Gestor II:**

**Rol:** Líder de administración de recursos monetarios y de servicio

**Educación:** Profesional en áreas Financieras y Afines

**Experiencia laboral:** 2 años en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Liderazgo, Habilidad para manejo de personal, Capacidad de análisis y atención al detalle, Facilidad para el lenguaje oral escrito y su interpretación, Capacidad de resolución de problemas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Asegurar los compromisos de flujo de caja de la organización y la administración del portafolio de inversiones temporales,
- Coordinar las inversiones en instrumentos financieros, atendiendo parámetros de rentabilidad y riesgo, garantizando la disponibilidad de los recursos

económicos para cubrir la operación de la Organización y el desarrollo normal de las actividades y proyectos,

- Garantizar la captación de recursos de apropiaciones y otros conceptos,
- Monitorear y controlar el portafolio de servicios de la Corporación,
- Mantener niveles de servicio adecuados a las necesidades de cada negocio,
- Monitorear el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos con las Unidades de Negocio,
- Incorporar innovaciones a sus procesos y servicios establecidos en el portafolio acorde a las necesidades de los negocios
- Monitorear la actualización continua de los cambios realizados a los procesos y servicios de la unidad acorde a las directrices establecidas en el procedimiento de gestión de servicios.
- Remitir mensualmente los informes de seguimiento correspondientes a los indicadores establecidos en el catálogo de servicios,
- Todas aquellas propias al cargo.

● **Auxiliar de Departamento:**

**Rol:** Líder de Auxiliar de Gestión de Pagos

**Educación:** Técnico en áreas Financieras y Afines

**Experiencia laboral:** 1 año en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Capacidad de análisis y atención al detalle, Manejo de herramientas ofimáticas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Propender por la correcta aplicación de las cuentas por pagar acorde los registros contables causados por proveedor,

- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la Corporación en el proceso de gestión de pagos,
- Determinar y analizar las cuentas por pagar de la corporación,
- Realizar la programación de pagos definida acorde a las políticas establecidas en cada Unidad de Negocio,
- Validar aleatoriamente los pagos realizados a los diferentes proveedores,
- Validar las interfaces enviadas por los diferentes sistemas de información con referencia a los descuentos financieros otorgados por los diferentes proveedores de la caja,
- Aplicar los descuentos a las facturas a las que haya lugar y por último,
- Todas aquellas propias al cargo.

• **Auxiliar de Apoyo Logístico:**

**Rol:** Líder de Auxiliar de Gestión de Bancos

**Educación:** Técnico en áreas Financieras y Afines

**Experiencia laboral:** 1 año en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Capacidad de análisis y atención al detalle, Manejo de herramientas ofimáticas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Determinar los saldos bancarios por cada Unidad Estratégica de Negocio,
- Realizar la consulta diaria de tasas de interés con el fin de validar los ingresos no operacionales generados por cada cuenta bancaria,
- Solicitar la apertura y cancelación de cuentas bancarias,
- Realizar la conciliación de gastos financieros acordes a las negociaciones realizadas con las diferentes entidades financieras,

- Gestionar las acciones necesarias para la compra de moneda de Supermercados adscritos a la Unidad de Negocio Mercadeo,
- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos en la gestión de bancos,
- Todas aquellas propias al cargo.

• **Auxiliar Técnico:**

**Rol:** Líder de Auxiliar de Gestión de Recaudo

**Educación:** Técnico en áreas Financieras y Afines

**Experiencia laboral:** 1 año en cargos afines al rol

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Capacidad de análisis y atención al detalle, Manejo de herramientas ofimáticas, Facilidad de toma de decisiones, Trabajo bajo presión y altos niveles de tolerancia, Habilidades administrativas, Orientación al cliente, Orientación al logro y resultados.

**Responsabilidades:**

- Cumplir las políticas y procedimientos establecidos para el manejo de efectivo,
- Velar por el óptimo uso de las cajas de recaudo,
- Realizar los arqueos de caja respectivo con el fin de velar por el manejo adecuado del efectivo,
- Definir las políticas operativas para la correcta gestión del recaudo de efectivo,
- Cumplir los procedimientos establecidos para transporte de valores,
- Velar por que las Unidades Estratégicas cumplan con las directrices establecidas para el manejo y traslado de efectivo,
- Realizar arqueos en las diferentes cajas de recaudo de la Corporación,
- Todas aquellas propias al cargo.

- **Mensajero:**

**Rol:** Mensajero

**Educación:** Bachiller

**Experiencia laboral:** 1 año en cargos afines al rol

**Habilidades:** Manejo de efectivo, Trabajo en equipo, Comunicación asertiva y Orientación al cliente.

**Responsabilidades:**

- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas para el transporte de dinero,
- Entregar la documentación a las entidades financieras en el tiempo establecido,
- Gestionar la documentación referente a apertura y cancelación de cuentas bancarias,
- Gestionar la entrega de consignaciones en las diferentes cajas de recaudo,
- Gestionar los trámites referentes a las inversiones financieras de la Corporación,
- Todas aquellas propias al cargo.

Las interrelaciones definidas por roles se presentan en la figura 27 las cuales permiten establecer las líneas de comunicación y de mando con los diferentes colaboradores de la organización.

**Figura 27. Interrelaciones USC Tesorería**



Fuente: La autora

Es importante precisar que para efectos de cumplir con lo propuesto en la estrategia acorde a la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua, se requiere cumplir con las interrelaciones definidas con el fin de que las líneas de mando (Subdirección Administrativa y Financiera y Gerencia de la Unidad), precisen con el usuario (UEN) la relación estratégica y los acuerdos de niveles de servicio para que seguido a ello el Líder administrativo de recursos monetarios y de servicios que garantice la prestación del servicio.

## 7.2 PROCESOS

Una vez establecida la estrategia se realizó la implementación de los procesos de operación de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) y los procesos de gestión de servicios, siendo estos últimos

transversales para todas las Unidades de Soporte de la Caja ya soportan el enfoque al cliente interno como eje articulador.

En ese orden de ideas se realizó la cadena de valor, mapa de procesos, caracterizaciones, portafolio y catálogo de servicios que incluyen los indicadores y niveles de servicio. Seguido a ello se realizó la socialización a los colaboradores de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras.

**7.2.1 Cadena de valor de las USC financieras.** En la figura 28 se presenta la Cadena de valor implementada en las Unidades de Soporte Corporativo Financieras que identifica las actividades primarias que crean valor al cliente así:

**Figura 28. Cadena de valor USC Financieras**



Fuente: La autora

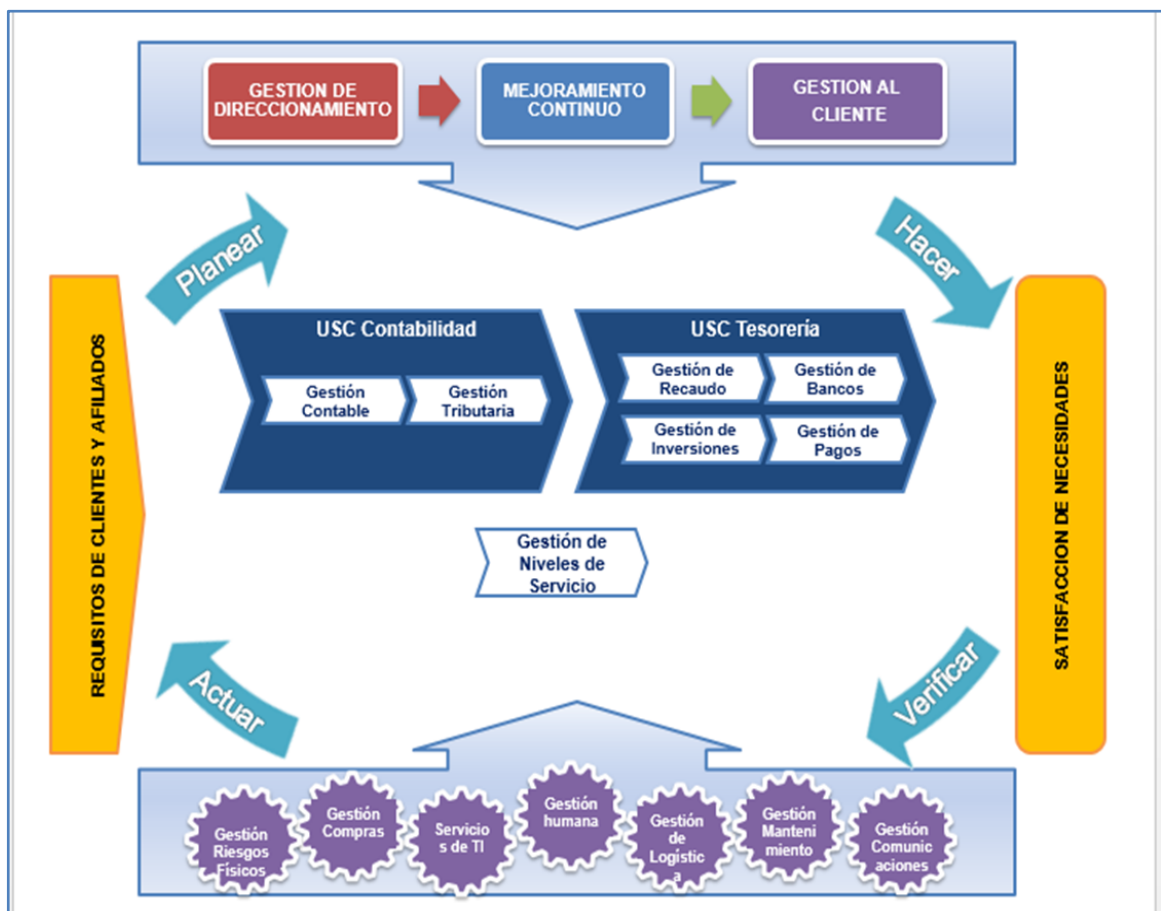
En donde:

- **Gestión de la información:** este componente está enfocado a la administración y generación de información contable y financiera de la Corporación.
- **Gestión de soluciones financieras:** este componente se enfoca en asegurar la gestión contable, tributaria, de pagos, de bancos, de recaudo e inversiones que realizan las Unidades de Soporte Corporativo y Financieras las cuales inciden en las finanzas de la Corporación y deben estar enfocadas a optimizar los recursos, minimizar riesgo y generar valor.

- **Gestión de la calidad de los servicios:** este componente se encarga de evaluar de forma regular los atributos de la estrategia tales como: cumplimiento, calidad, oportunidad y flexibilidad.

**7.2.2 Mapa de procesos de las USC financieras.** En la figura 29 se presenta el Mapa de Procesos de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras así:

**Figura 29. Mapa de procesos USC financieras**



Fuente: La autora

El Mapa de procesos consta de dos macro-procesos Contabilidad y Tesorería los cuales cuentan con sub-procesos como: Gestión Contable, Gestión Tributaria,

Gestión de Recaudo, Gestión de Bancos, Gestión de Pagos, Gestión de inversiones y Gestión de Niveles de Servicio respectivamente, apoyados de las demás Unidades de Soporte que inciden en la gestión contable y financiera como son: Compras y Aprovisionamiento, Servicios Operativos, Gestión Humana, Servicios de TI, Jurídica, Modernización Tecnológica y Comunicaciones y direccionados por la Gestión de Direccionamiento, Gestión del Mejoramiento y Gestión al Cliente, permitiendo transformar los requisitos del cliente en necesidades satisfechas.

Con este Mapa de Procesos se pretende integrar la gestión de las Unidades de Soporte Corporativo; seguido a ello realizar el levantamiento de los manuales, procedimientos e instructivos bajo el esquema integral y manejo de flujo de la información de manera horizontal que permita flexibilizar la operación, optimizar las actividades y trabajar bajo un enfoque colaborativo.

**7.2.3 Caracterizaciones de las USC financieras.** Avalados bajo la estructura del Mapa de Procesos de las Unidades de Soporte Corporativo Financieros se presentan las caracterizaciones de cada uno de los procesos así:

- **Unidad de soporte corporativo contabilidad:**

En la figura 30 se presenta la Caracterización de la Gestión Contable la cual tiene como objetivo emitir la información financiera de la organización a través de la generación y presentación de los Estados Financieros y demás informes complementarios en forma oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones

**Figura 30. Caracterización de la gestión contable**

UNIDAD		PROCESO		
USC CONTABILIDAD		GESTION CONTABLE		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y DEMÁS INFORMES COMPLEMENTARIOS EN FORMA OPORTUNA, VERAZ Y CONFIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES.		GLORIA YOLANDA REYES ALFONSO		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UNIDADES DE NEGOCIO, UNIDADES DE SOPORTE Y UNIDADES DE DIRECCION SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FONDOS DE LEY	PLAN UNICO DE CUENTAS LEGISLACIÓN CONTABLE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS UEN, UDIR, USC. REQUERIMIENTOS DE LOS ENTES DE CONTROL	P DEFINIR PARAMETROS Y ESTRUCTURAS CONTABLES	ESTRUCTURA CONTABLE HABILITADA INFOMRES A ENTES DE CONTROL INFORMES A UEN UDIR USC ESTADOS FINANCIEROS INFORMES DE CONCILIACIONES	SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA UNIDADES DE DIRECCION, DE NEGOCIOS Y DE SOPORTE ENTES DE CONTROL ENTIDADES QUE REQUIERAN LA INFORMACION CONTABLE
		H REGISTRO CONTABLE DE LAS TRANSACCIONES DE LA CAJA CIERRE CONTABLE Y GENERACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS		
		V AUDITORÍA DE SALDOS CONTABLES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
		A APLICACIÓN DE AJUSTES CONTABLES Y GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA	VERIFICACION DE REGISTROS CONTABLES VERIFICACIÓN DE LA PARAMETRIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE ALIMENTAN LA GESTIÓN CONTABLE	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	INDICADORES BSC PERSPECTIVA EFICIENCIA

Fuente: La autora

En esta caracterización se realizó bajo el esquema de ciclo PHVA en donde se determinan las actividades que intervienen en el proceso como:

- Definir parámetros y estructuras contables,
- Registro contable de las transacciones de la caja,
- Cierre contable y generación de informes financieros,
- Auditoria de datos contables y sistemas de información y por último,
- Aplicación de ajustes contables y generación de acciones de mejoramiento.

Una vez identificadas las actividades la Unidad define las salidas del proceso hacia el cliente interno y externo así:

- Estructura contable habilitada,
- Informes internos y a entes de control,

- Estados Financieros y por último
- Informes de Conciliación.

Seguido a ello se establecieron los indicadores del proceso (Niveles de servicio entregados/ Niveles de servicio acordados) los cuales se incluyen en el BSC Corporativo diseñado por la corporación para la medición global de las Unidades de Dirección y de Soporte en la perspectiva de eficiencia; su medición se presenta a partir del II trimestre del año por efecto de la terminación del levantamiento del portafolio de servicios de la unidad.

En la figura 31 se presenta la Caracterización de la Gestión Tributaria la cual tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias bajo el principio de la optimización de recursos:

**Figura 31. Caracterización de la gestión tributaria**

UNIDAD		PROCESO		
USC CONTABILIDAD		GESTION TRIBUTARIA		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS BAJO EL PRINCIPIO DE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS		GLORIA YOLANDA REYES ALFONSO		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UNIDADES DE NEGOCIO UNIDADES DE SOPORTE UNIDADES DE DIRECCION SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FONDOS DE LEY	PLAN UNICO DE CUENTAS LEGISLACIÓN TRIBUTARIA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO GESTIÓN CONTABLE. REQUERIMIENTOS DE LOS ENTES DE CONTROL	P DETERMINACIÓN DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS DE LA CAJA DEFINIR PARAMETROS PARA LIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS	ESTRUCTURA CONTABLE HABILITADA INFORMES A ENTES DE CONTROL INFORMES A UEN UDIR USC ESTADOS FINANCIEROS INFORMES DE CONCILIACIONES	SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA UNIDADES DE DIRECCION, DE NEGOCIOS Y DE SOPORTE ENTES DE CONTROL ENTIDADES QUE REQUIERAN LA INFORMACION CONTABLE
		H ELABORACIÓN DE DECLARACIONES Y REPORTES DE INFORMACIÓN FINANCIERA		
		V AUDITORÍA DE SALDOS CONTABLES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
		A APLICACIÓN DE AJUSTES CONTABLES Y GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA	VERIFICACION DE REGISTROS CONTABLES VERIFICACIÓN DE LA PARAMETRIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE ALIMENTAN LA GESTIÓN CONTABLE	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	INDICADORES BSC PERSPECTIVA FINANCIERA

Fuente: La autora

En esta caracterización se realizó bajo el esquema de ciclo PHVA en donde se determinan las actividades que intervienen en el proceso como:

- Determinación de obligaciones tributarias de la Caja,
- Definir parámetros para liquidación de tributos,
- Elaboración de declaraciones y reportes de información financiera,
- Auditoria de saldos contables y sistemas de información,
- Aplicación de ajustes contables y generación de acciones de mejoramiento.

Una vez identificadas las actividades la Unidad define las salidas del proceso hacia el cliente interno y externo así:

- Estructura contable habilitada,
- Informes internos y a entes de control,
- Estados Financieros y por último,
- Informes de Conciliación.

Seguido a ello se establecieron los indicadores del proceso (Ejecución de Gastos Tributarios / Presupuesto de Gastos Tributarios) los cuales se incluyen en el BSC Corporativo diseñado por la corporación para la medición global de las Unidades de Dirección y de Soporte en la perspectiva de financiera y su medición se refleja en el concentrador de impuestos el cual contiene la información por negocio y tributo.

- **Unidad de soporte corporativo tesorería:**

En la figura 32 se presenta la Caracterización de la Gestión de Recaudo la cual tiene como objetivo recibir, registrar y controlar el recaudo por cada uno de los conceptos de servicios de la Caja mediante los diversos medios de pago así:

**Figura 32. Caracterización de la gestión de recaudo**

UNIDAD		PROCESO		
TESORERIA		GESTION DE RECAUDO		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Recibir, registrar y controlar el recaudo por cada uno de los conceptos de servicios de la Caja mediante los diversos medios de pago		OLGA LUCIA SAN MIGUEL RODRIGUEZ		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UNIDADES DE NEGOCIO DE SOPORTE Y DE DIRECCION. SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FONDOS DE LEY UNIDADES DE NEGOCIO	FACTURAS CREDITOS INFORMACION DE SISTEMA SEVEN, SIACC OTRAS OBLIGACIONES POR COBRAR DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	<b>P</b> DETERMINAR EL CONCEPTO RECAUDO	INFORME ARQUEO DE CAJA INFORME LIBRO FISCAL INFORME DIARIO DE CAJA INFORME RECIBOS DE CAJA	SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA UNIDADES DE DIRECCION, DE NEGOCIOS Y DE SOPORTES ENTES DE CONTROL
		<b>H</b> IDENTIFICAR Y REGISTRAR LA INFORMACION RECIBIR Y VERIFICAR EL MEDIO DE PAGO		
		<b>V</b> GENERACION Y VERIFICACION DE SOPORTES		
		<b>A</b> ACCIONES, MEJORAMIENTO ARQUEOS DE CAJA, AJUSTES.		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA ADECUADA	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTAL	CIRCULAR 023 DE 2010 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR DECRETO 2649 DE 1993	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	RECAUDO ESPERADO / RECAUDADOS OBTENIDO

Fuente: La autora

En esta caracterización se realizó bajo el esquema de ciclo PHVA en donde se determinan las actividades que intervienen en el proceso como:

- Identificación y análisis de puntos de recaudo,
- Verificación de políticas y procedimientos de la gestión de recaudo,
- Control y seguimiento de transporte de valores,
- Control y seguimiento de la gestión de recaudo,
- Aplicación de acciones de mejora.

Una vez identificadas las actividades la Unidad define las salidas del proceso hacia el cliente interno y externo así:

- Interfaz de reportes de información,
- Informe de arqueo de caja,

- Informe de libro fiscal,
- Informe diario de caja.

Seguido a ello se establecieron los indicadores del proceso los cuales serán medidos a través de (Gestión de recaudo ejecutada/ Gestión de recaudo programada; Ingresos recibidos en efectivo/ pagos realizados; Cartera cancelada cliente proveedor / Pago proveedores).

En la figura 33 se presenta la Caracterización de la Gestión de Bancos la cual tiene como objetivo garantizar la gestión eficiente de los costos y gastos bancarios asegurando el flujo correcto de la información para toma de decisiones que apunte a la eficiencia de la gestión de los recursos así:

**Figura 33. Caracterización de la gestión de bancos**

UNIDAD		PROCESO		
USC TESORERIA		GESTION BANCOS		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Garantizar la gestión eficiente de los costos y gastos bancarios asegurando el flujo correcto de la información para toma de decisiones que apunten a la eficiencia de la gestión de los recursos.		OLGA LUCIA SANMIGUEL RODRIGUEZ		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
ENTIDADES FINANCIERAS PUNTOS DE RECAUDO UNIDADES DE NEGOCIO, SOPORTE O DIRECCION SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FONDOS DE LEY	PORTALES BANCARIOS	P DISEÑO DE ESTRATEGIA DE NEGOCIACION CON LAS ENTIDADES BANCARIAS.	CERTIFICACIONES BANCARIAS REPORTES DE IDENTIFICACION DE TRANSACCIONES EXTRACTOS BANCARIOS INFORME DE MOVIMIENTOS BANCARIOS INFORME DE FLUJO DE CAJA POR UNIDAD MOVIMIENTOS BANCARIOS REGISTRADOS EN EL SISTEMA	UNIDADES DE NEGOCIO, DE SOPORTE O DIRECCION USC CONTABILIDAD SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	REPORTES DE PAGO CONSIGNACIONES TRANSFERENCIAS BANCARIAS	H REVISAR SALDOS DE CUENTAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS, APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS BANCARIAS TRANSFERENCIAS BANCARIAS, TRASLADOS Y REGISTRO		
	TRASLADOS DE FONDOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO SOLICITUD DE APERTURA Y CIERRE CUENTAS BANCARIAS PRESUPUESTO	V VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES PACTADAS CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y LAS TRASACCIONES BANCARIAS.		
		A APLICACION DE ACCIONES CORRESPONDIENTES		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA, PORTALES BANCARIOS	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE BANCOS CUMPLIMIENTO PRESUPUESTAL EXISTENCIA DE CONCILIACION BANCARIA MENSUAL, ARQUEOS	CIRCULAR 023 DE 2010 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR DECRETO 2649 DE 1993	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	BSC PERSPECTIVA FINANCIERA

Fuente: La autora

En esta caracterización se realizó bajo el esquema de ciclo PHVA en donde se determinan las actividades que intervienen en el proceso como:

- Determinar los saldos bancarios de las unidades,
- Realizar las negociaciones con las entidades bancarias,
- Realizar la apertura y cierre de cuentas bancarias,
- Realizar las transferencias bancarias, traslados y registro,
- Verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas con las entidades financieras y el cumplimiento de las políticas,
- Aplicar acciones de mejora.

Una vez identificadas las actividades la Unidad define las salidas del proceso hacia el cliente interno y externo así:

- Certificaciones bancarias,
- Reportes de identificación de transacciones,
- Extractos bancarios,
- Informe de movimientos bancarios,
- Informe de flujo de caja por unidad,
- Movimientos bancarios registrados en el sistema.

Seguido a ello se establecieron los indicadores del proceso (Ingresos no operacionales/ egresos no operacionales; Ingresos no operacionales ejecutados/ Ingresos no operaciones presupuestados; Gastos no operacionales ejecutados/ gastos no operacionales presupuestados) los cuales serán medidos a través BSC Corporativo diseñado por la corporación para la medición global de las Unidades de Dirección y de Soporte en la perspectiva de financiera y su medición se refleja en el concentrador de ingresos y egresos financieros el cual contiene la información detallada por negocio.

En la figura 34 se presenta la Caracterización de la Gestión de Pagos la cual tiene como objetivo cumplir con las obligaciones, buscando mecanismos que contribuyan a la disminución de los gastos financieros y a mejorar la atención de nuestros proveedores así:

**Figura 34. Caracterización de la gestión de pagos**

UNIDAD		PROCESO		
USC TESORERIA		GESTION PAGOS		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Cumplir con los compromisos financieros contraídos por la corporación mediante la gestión eficiente del flujo de efectivo, buscando la disminución de los gastos financieros, oportunidad en el pronto pago y la mejora a la atención de proveedores		OLGA LUCIA SANMIGUEL RODRIGUEZ		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UNIDADES DE NEGOCIO. UNIDADES SOPORTE. UNIDADES DIRECCION. SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.	ORS, MEMORANDOS, FACTURAS INTERFACES DE PAGO NOTAS DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCIA Y PRONTO PAGO NOTAS POR CRUCES DE CUENTAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PRESUPUESTO	<b>P</b> PLANEAR LA GESTIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO ATENDIENDO LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DE PAGO ESTABLECIDOS POR LA CORPORACIÓN	INFORMES MEDIO DE PAGO NOTA BANCARIA COMPROBANTE DE EGRESO INFORME PAGO FACTURAS EXTEMPORANEAS.	UNIDADES DE NEGOCIO, DE SOPORTE O DIRECCION SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PROVEEDORES
		<b>H</b> EJECUTAR LA PROGRAMACIÓN DE LOS PAGOS A TRAVES DE LOS MEDIOS PREVISTOS.		
		<b>V</b> REVISAR LOS MEDIOS POR LOS CUALES SE REALIZARON LAS TRANSACCIONES VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE LOS PAGOS.		
		<b>A</b> APLICACIÓN DE ACCIONES CORRESPONDIENTES		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA, PORTALES BANCARIOS, REDES DE COMUNICACIÓN	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE BANCOS CUMPLIMIENTO PRESUPUESTAL CONCILIACION BANCARIA MENSUAL	CIRCULAR 023 DE 2010 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR DECRETO 2649 DE 1993	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	BSC PERSPECTIVA FINANCIERA

Fuente: La autora

En esta caracterización se realizó bajo el esquema de ciclo PHVA en donde se determinan las actividades que intervienen en el proceso como:

- Determinar y analizar las cuentas por pagar de la Corporación,
- Autorizar y efectuar el respectivo pago,
- Realizar la auditoria de pagos,
- Aplicar acciones de mejora.

Una vez identificadas las actividades la Unidad define las salidas del proceso hacia el cliente interno y externo así:

- Informes de medio de pago,
- Pagos a proveedores,
- Cuentas por pagar saldadas.

Seguido a ello se establecieron los indicadores del proceso (cuentas por pagar ejecutadas / cuentas por pagar presupuestadas; descuentos comerciales / cuentas por pagar ejecutadas) los cuales serán medidos a través BSC Corporativo diseñado por la corporación para la medición global de las Unidades de Dirección y de Soporte en la perspectiva de financiera y su medición se refleja en el análisis por cada uno de los negocios.

En la figura 35 se presenta la Caracterización de la Gestión de Inversiones la cual tiene como objetivo asegurar las inversiones de los recursos disponibles de Cajasan en términos de rentabilidad, riesgo y liquidez, así:

**Figura 35. Caracterización de la gestión de inversiones**

UNIDAD		PROCESO		
USC TESORERIA		GESTION INVERSION		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Asegurar las inversiones de los recursos disponibles de Cajasen en términos de rentabilidad, riesgo y liquidez.		OLGA LUCIA SANMIGUEL RODRIGUEZ		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UNIDADES DE NEGOCIO, SOPORTE O DIRECCION SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SALDOS DE BANCOS Y FIDUCIAS PORTAFOLIO DE INVERSION INFORMACION TASAS Y RENTABILIDADES DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PRESUPUESTO	<p><b>P</b> ANALISIS DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS EN BANCOS Y PORTAFOLIO PARA INVERSION</p> <p><b>H</b> SOLICITUD DE COTIZACIONES DE PORTALIO DE INVERSION ANÁLISIS DE ESCENARIOS, SELECCIÓN Y NEGOCIACION DE RENTABILIDADES CON ENTIDADES BANCARIAS Y FINANCIERAS REALIZACION DE LA COMPRAS Y CANCELACION INVERSIONES</p> <p><b>V</b> REVISION DE INVERSIONES FINANCIERAS</p> <p><b>A</b> APLICACIÓN DE AJUSTED INVERSIONES FINANCIERAS</p>	INFORME DE SERVICIOS POR NEGOCIOS CONCILIACION DE INVERSIONES PORTAFOLIO DE INVERSIONES INFORME CONCEJO DIRECTIVO PARTICIPACION DEL PORTAFOLIO POR ENTIDAD, PRENDA.	UNIDADES DE NEGOCIO, DE SOPORTE O DIRECCION SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PROVEEDORES ENTES DE CONTROL
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REDES DE COMUNICACIÓN	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE INVERSIONES CUMPLIMIENTO PRESUPUESTAL	CIRCULAR 023 DE 2010 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR DECRETO 2649 DE 1993	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	BSC PERSPECTIVA FINANCIERA

Fuente: La autora

En esta caracterización se realizó bajo el esquema de ciclo PHVA en donde se determinan las actividades que intervienen en el proceso como:

- Análisis de disponibilidad de recursos en bancos y portafolio de inversión,
- Solicitud de cotizaciones de productos de inversión,
- Selección y negociación de rentabilidades con entidades financieras,
- Realización de la compra y cancelación de inversiones,
- Auditoria de inversiones financieras,
- Aplicación de ajustes de inversiones.

Una vez identificadas las actividades la Unidad define las salidas del proceso hacia el cliente interno y externo así:

- Informe de servicios por negocio,
- Conciliación de inversiones,
- Portafolio de inversiones,
- Informe Consejo Directivo,
- Informe de participación del portafolio por entidad y prenda.

Seguido a ello se establecieron los indicadores del proceso (flujo de efectivo de caja libre, indicadores de liquidez, rentabilidad de las inversiones, participación de las inversiones) los cuales serán medidos a través BSC Corporativo diseñado por la corporación para la medición global de las Unidades de Dirección y de Soporte en la perspectiva de financiera y su medición se refleja en el concentrador de ingresos y egresos no operacionales.

**7.2.4 Procesos de operación.** Se realizó el levantamiento de los procedimientos transversales de operación de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras así

- **Unidad de soporte corporativo contabilidad:** en la Tabla 10 se presenta la documentación realizada en la implementación para cada uno de los procesos de la Unidad los cuales interactúan de manera continuación las demás Unidades de la Caja así:

**Tabla 10. Procedimientos Transversales USC Contabilidad**

Proceso	Documentación
<b>Gestión Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Políticas Contables: Contiene las directrices, responsabilidades establecidas en la gestión contables</li> <li>• Procedimiento de Cajas Menores: Contienen las directrices establecidas para el uso de las cajas menores en la Corporación</li> <li>• Procedimiento de legalización de avances: Contiene los</li> </ul>

Proceso	Documentación
	<p>lineamientos establecidos para la realización y legalización de los avances con referencia a: Subsidio de lentes, Auxilios educativos, Gastos de Viaje y Avances Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de Cierre Contable: Contiene las directrices establecidas para la realización del cierre contable junto con su respectivo cronograma por vigencia</li> <li>• Procedimiento de Conciliación de Cuentas de Balance y PYG: Contiene la definición de actividades y responsabilidades para efectuar las conciliaciones de la Corporación</li> <li>• Procedimiento de Ajustes Contables: Contiene los lineamientos establecidos para la solicitud y causación de los ajustes solicitados</li> <li>• Procedimiento de Provisiones de Ingresos, Costos y Gastos: Contiene las políticas y actividades establecidas para la solicitud, aprobación y causación de las provisiones de la Corporación</li> <li>• Procedimiento de diferidos: Contiene los lineamientos establecidos para la solicitud, aprobación y causación de diferidos acordes a las políticas contables establecidas</li> <li>• Procedimiento de Valorizaciones: Contiene las directrices establecidas para la realización y causación de las valorizaciones acordes con las políticas contables definidas</li> <li>• Procedimiento de Elaboración de Informes de Gestión SSF: Contiene los lineamientos establecidos para la elaboración y envío de los informes a la SSF</li> </ul>
<p><b>Gestión Tributaria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de Declaraciones de IVA: Contiene las directrices tributarias establecidas para la elaboración y presentación de las Declaraciones de IVA</li> <li>• Procedimiento de Declaración de Renta: Contiene las directrices tributarias establecidas para la elaboración y presentación de las Declaraciones de Renta</li> <li>• Procedimiento de elaboración de informes tributarios: Contiene las actividades, responsabilidades para la elaboración de los informes tributarios</li> </ul>

Fuente: La autora

- **Unidad de soporte corporativo tesorería:** en la Tabla 11 se presenta la documentación levantada por cada uno de los procesos de la Unidad los cuales interactúan de manera continua con las demás Unidades de la Caja así

**Tabla 11. Procedimientos transversales USC tesorería**

Proceso	Documentación
<b>Gestión de Pagos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Pagos: Contiene las directrices establecidas para la realización de la cancelación de cuentas por pagar acorde a la Unidad de Negocio Solicitante</li> <li>• Procedimiento de Cuentas por Pagar: Define las actividades desde la recepción de la factura hasta la cancelación de la cuenta al proveedor</li> <li>• Procedimiento de legalización de avances: Contiene los lineamientos establecidos para la realización y legalización de los avances con referencia a: Subsidio de lentes, Auxilios educativos, Gastos de Viaje y Avances Generales</li> <li>• Procedimiento de cancelación de servicios públicos domiciliados: Contiene las actividades definidas por cada Unidad de Soporte para la correcta aplicación y cancelación de servicios públicos domiciliados</li> <li>• Procedimiento de arqueo de cheques en blanco: Contiene las actividades requeridas para la elaboración de arqueos aleatorios a las Unidades</li> <li>• Procedimiento de arqueo de cheques en custodia: Contiene las actividades requeridas para la elaboración de arqueos aleatorios a los municipios</li> <li>• Políticas de custodia de valores: Contiene las directrices establecidas para el control y custodia de valores</li> </ul>
<b>Gestión de Bancos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Bancos: Define las políticas, responsabilidades y actividades realizadas en la gestión de bancos</li> <li>• Procedimiento de compra de moneda: Comprende las actividades de solicitud y entrega de disponible a los supermercados adscritos a la UEN Mercadeo</li> <li>• Procedimiento de apertura de cuentas bancarias: Define las actividades de solicitud y apertura de las cuentas bancarias de las diferentes Unidades</li> <li>• Procedimiento de cierre de cuentas bancarias: Define las actividades requeridas para la solicitud de cierre de cuentas bancarias por negocio</li> <li>• Procedimiento de elaboración de informe de inversiones financieras: Contiene las actividades requeridas para la elaboración y entrega de la información financiera de la Corporación</li> </ul>
<b>Gestión de Recaudo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de manejo de efectivo: Define los parámetros establecidos para el correcto manejo de efectivo</li> <li>• Procedimiento de cajas de recaudo: Define las actividades a realizar para los recaudos de dineros por los diferentes</li> </ul>

Proceso	Documentación
	<p>conceptos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de transporte de valores: Define las directrices establecidas para la solicitud y transporte de valores</li> <li>• Procedimiento de arquezos: Define las actividades a realizar en los diferentes puntos con referencia a los arquezos de cajas de recaudo</li> <li>• Procedimiento de cruces internos: Define las actividades, responsabilidades de las unidades de negocio y soporte para la aplicación de los cruces internos</li> <li>• Procedimiento de cruces proveedores – clientes: Define las actividades a realizar para elaborar los cruces de cuentas a los proveedores – clientes</li> </ul>
<b>Gestión de Inversiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de inversiones financieras: Define los rangos establecidos para invertir el disponible de la organización bajo la óptica de optimización de recursos, minimización de riesgos y generación de valor</li> <li>• Procedimiento de elaboración del portafolio de inversiones: Define las actividades a realizar para la elaboración y entrega del portafolio de inversiones</li> <li>• Procedimiento de conciliación de inversiones financieras: Define las actividades mensuales a realizar para conciliar las cuentas de Balance y PYG en materia de inversiones</li> </ul>

Fuente: La autora

**7.2.5 Procesos gestión de niveles de servicios.** En la Tabla 12 se presentan los procesos diseñados para la gestión de requerimientos y administración de los niveles de servicios así

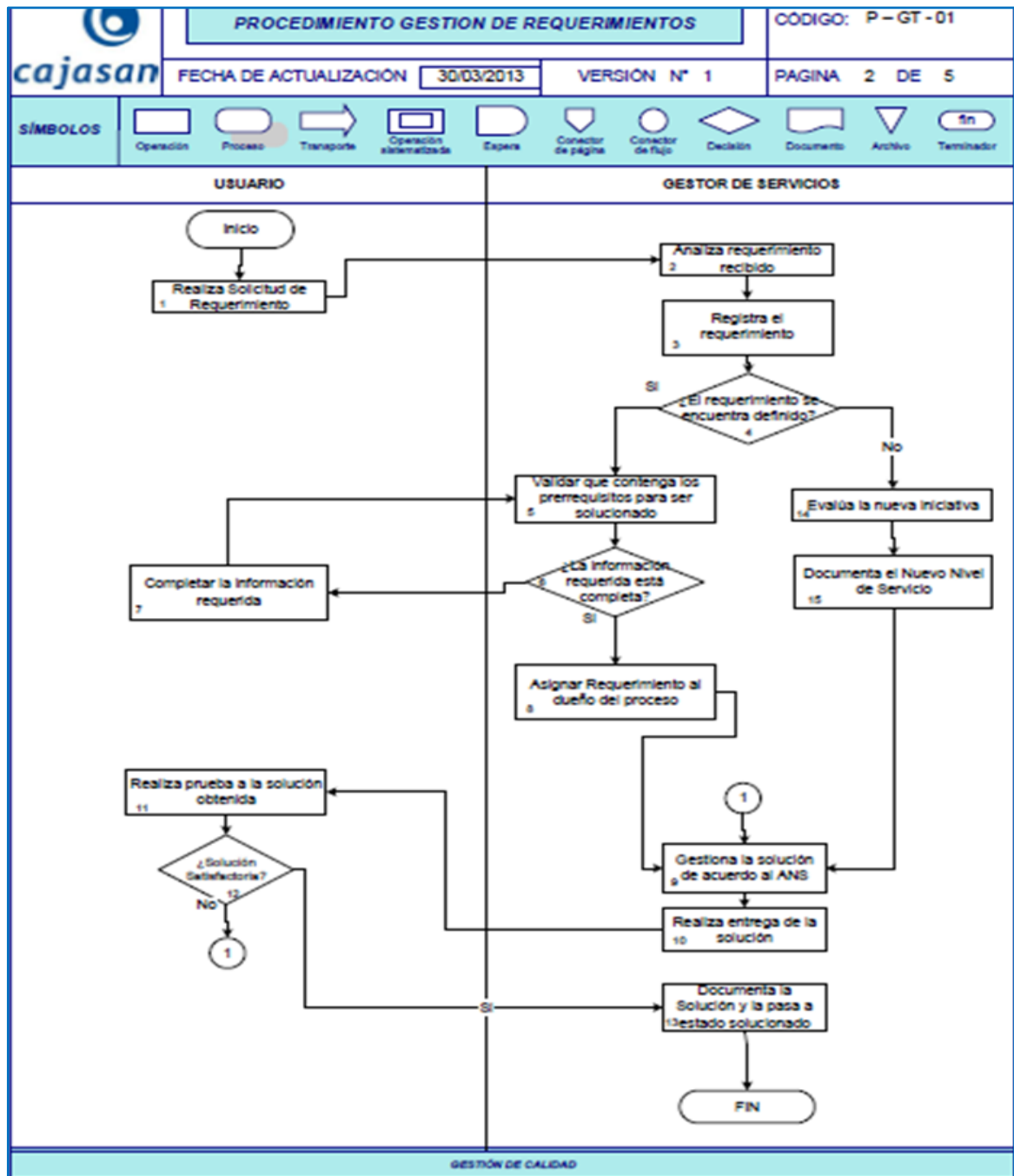
**Tabla 12. Procedimientos gestión de niveles de servicio**

Proceso	Documentación
<b>Procedimientos de Gestión de Requerimientos</b>	Objetivo: Administrar el ciclo de vida de las solicitudes realizadas por las UEN con el fin de dar respuesta a cada una de ellas dentro del tiempo acordado
<b>Procedimiento de Administración de Niveles de Servicio</b>	Objetivo: Negociar, definir, medir, manejar y mejorar la calidad en los servicios, brindando un mejor servicio, a menor costo y con los niveles de servicio requeridos por negocio

Fuente: La autora

En la figura 36 se presenta el Procedimiento de Gestión de Requerimientos detallado a continuación en donde interviene el usuario y el gestor de servicios de cada Unidad así:

**Figura 36. Procedimiento de gestión de requerimientos**

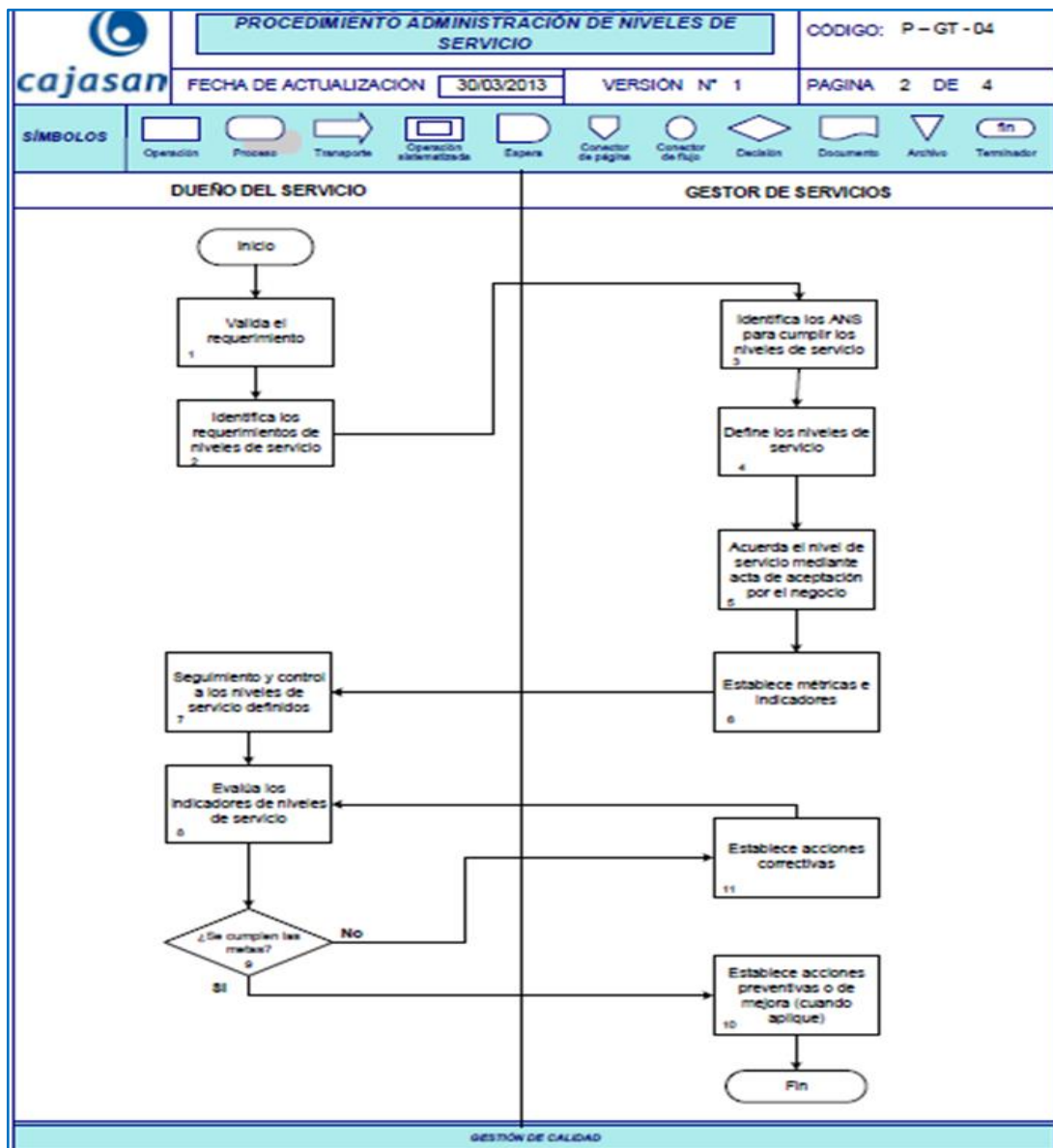


Fuente: La autora

Con este procedimiento se pretende definir las directrices para administrar el ciclo de vida de las solicitudes realizadas por las UEN con el fin de dar respuesta en el tiempo acordado.

En la figura 37 se presenta el Procedimiento de Administración de Niveles de Servicio detallado a continuación así:

**Figura 37. Procedimiento de administración de niveles de servicio**



Fuente: La autora

Con este procedimiento se pretende definir las directrices establecidas para negociar, definir, medir, mantener y mejorar la calidad en los servicios.

**7.2.6 Niveles de servicio.** En la implementación se definió el portafolio y catálogo de servicios por Unidad, el cual establece los indicadores KPI y los niveles de servicio acordados con el cliente interno. Esta información se estandarizó con el diligenciamiento de la ficha técnica del servicio por Unidad presentada en la figura 38:

**Figura 38. Ficha técnica de servicio**

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO						
Procesos / Procedimientos relacionados						
Gestión de Pagos						
Descripción del proceso						
Cumplir con las obligaciones, buscando mecanismos que contribuyan a la disminución de los gastos financieros y a mejorar la atención de nuestros proveedores						
Nombre del Servicio						
Cuentas por pagar						
Detalle del Servicio						
Establecer el nivel de servicio de las cuentas por pagar de: caja, mercadeo, salud, mercadeo, servicios públicos, nómina, cuentas por pagar a fondos, apropiaciones y cuentas de enlace						
Productos asociados al Servicio	Unidad de medida	Indicador	Nivel de servicio	Periodicidad	Responsable del Servicio	Cliente interno
Cuentas por pagar inmediatas (Nómina, Apropiaciones, Impuestos, Avances, Gastos de Viaje, Calamidades y Pila)	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	1 días	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	Todas las unidades
Cuentas por pagar de Mercadeo	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	1) Pronto pago: A la fecha de vencimiento del pronto pago 2) Clientes especiales: A la fecha acordada por la unidad 3) Pagos generales: 15 días después de la fecha de vencimiento dependiendo de la liquidez del negocio	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	UEN Mercadeo
Cuentas por Créditos	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	1 días	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	UEN Crédito
Cuentas por pagar generales	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	15 días todo el proceso	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	Todas las unidades
Cuentas por Salud IPS	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	15 días dependiendo de la liquidez del negocio	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	UEN Salud
Informe de Avances	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	Días 8 y 22 de cada mes (dependiendo del corte de novedades de nómina)	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	UEN Gestión Humana / Todas las unidades
Versión de la ficha del servicio			Fecha de actualización del servicio			
1			28 de Junio de 2013			

Fuente: La autora

La ficha técnica contiene la información del proceso o procedimientos relacionados con el servicio, el nombre del servicio, el detalle del servicio, este último en muchos casos se subdivide en varios servicios debido a que los Acuerdos de Niveles de Servicios son diferentes en las Unidades solicitantes, Seguidamente se identifica la unidad de medida, los indicadores KPI, los niveles de servicio, la periodicidad, el responsable y los clientes internos que requieren el servicio.

En la figura 39 y 40 las Unidades de Soporte Corporativo Financieras presentan el resumen de servicios establecidos para sus procesos acorde a las características de la ficha técnica así:

- **Unidad de soporte corporativo contabilidad:** presenta un portafolio de servicio que incluye los servicios de: Ajustes contables, Cierres contables, informe de Estado de Resultados, Informe de Balance General, Asesorías contables y Asesorías Tributarias y Declaraciones tributarias las cuales se detallan en la figura 39.

**Figura 39. Consolidado de niveles de servicio por servicio USC contabilidad**

UNIDAD DE SOPORTE CORPORATIVO CONTABILIDAD							
Proceso	Servicio	Unidad de medida	Indicador	Nivel de servicio	Periodicidad	Responsable del Servicio	Cliente interno
Gestión Contable	Ajustes Contables	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	2 días	Mensual	Gestor Contable	Todas las unidades
	Cierre Contable	%	Actividades ejecutadas / Actividades programadas	día 12 de cada mes (Acorde al cronograma de cierre)	Mensual	Gestor Contable	Todas las unidades
	Informes de Estado de Resultados	%	Tiempo entrega / Tiempo presupuestado	día 12 de cada mes (Acorde al cronograma de cierre)	Mensual	Gestor Contable	Todas las unidades
	Informes de Balance General	%	Tiempo entrega / Tiempo presupuestado	día 22 de cada mes (Acorde al cronograma de contable)	Mensual	Gestor Contable	Unidades Autosostenibles / Subdirección Administrativa y Financiera / Control Financiera
	Asesorías Contables	%	Asesorías ejecutadas / Asesorías presupuestadas	Según cronograma de reentrenamiento	Mensual	Gestor Contable	Todas las unidades
Gestión Tributaria	Declaraciones Tributarias	%	Tiempo entrega / Tiempo de realización	3 días antes de la declaración	Mensual	Gestor Contable	USC Tesorería
	Asesorías Tributarias	%	Asesorías ejecutadas / Asesorías presupuestadas	Según cronograma de reentrenamiento	Mensual	Gestor Contable	UEN Mercadeo, UEN Salud, UEN Crédito, UEN Turismo, UEN Hotelería

Fuente: La autora

- **Unidad de soporte corporativo tesorería:** presenta un portafolio de servicio que incluye los servicios de: Certificaciones bancarias, Apertura de cuentas, Cancelación de cuentas, Compra de Moneda, Cuentas por pagar, Informe de avances, Informe de portafolio financiero, Informe de flujo de disponible e Informe de floting (negociación realizada con las entidades financieras) los cuales se detallan en la figura 40.

**Figura 40. Consolidado de niveles de servicio por servicio USC tesorería**

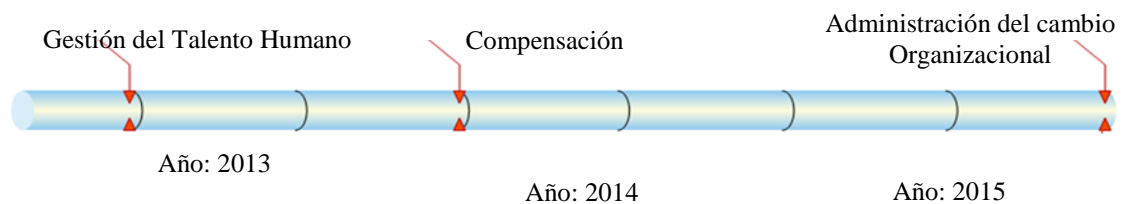
UNIDAD DE SOPORTE CORPORATIVO TESORERÍA							
Proceso	Servicio	Unidad de medida	Indicador	Nivel de servicio	Periodicidad	Responsable del Servicio	Cliente interno
Gestión de Bancos	Certificaciones Bancarias	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	3 días	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Bancos	Todas las unidades
	Apertura de Cuentas	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	8 días	Trimestral	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Bancos	Todas las unidades
	Cancelación de cuentas	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	8 días	Trimestral	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Bancos	Todas las unidades
	Compra de Moneda	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	3 días	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Bancos	UEN Mercadeo
Gestión de Pagos	Cuentas por pagar generales	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	15 días todo el proceso	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	Todas las unidades
	Informe de Avances	%	Tiempo entrega / Tiempo solicitud - Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes realizadas	Días 8 y 22 de cada mes (dependiendo del corte de novedades de nómina)	Mensual	Auxiliar de Apoyo Logístico Gestión Pagos	UEN Gestión Humana / Todas las unidades
Gestión de Inversiones	Informe Portafolio Financiero	%	Informes ejecutados/ Informes presupuestados	1 Informe mensual el día 15 del mes siguiente al cierre	Mensual	Gestor de Inversiones	Todas las unidades/ Subdirección Administrativa y Financiera / Consejo Directivo
	Informe del Flujo de Disponible	%	Informes ejecutados/ Informes presupuestados	1 Informe mensual el día 15 del mes siguiente al cierre	Mensual	Gestor de Inversiones	Comité Financiero /Subdirección Administrativa y Financiera / Consejo Directivo
	Informe Floting	%	Informes ejecutados/ Informes presupuestados	1 Informe semanal los días lunes de cada semana	Mensual	Gestor de Inversiones	Todas las unidades/ Subdirección Administrativa y Financiera

Fuente: La autora

## 8. PROPUESTA PLAN DE IMPLANTACION DEL RECURSO HUMANO USC FINANCIERAS

Con el fin de alcanzar lo definido el modelo de gestión con referencia a la estrategia: “Proveer valor a la Organización mediante la adopción de servicios administrativos y financieros que respondan a las necesidades de las Unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua”, a continuación se describen los puntos de control en el tiempo y actividades requeridas para la implementación del Recurso Humano de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería), el cual debe ser aprobado por el Consejo Directivo junto con el Director General para su realización.

**Figura. 41 Línea de tiempo plan de implantación**



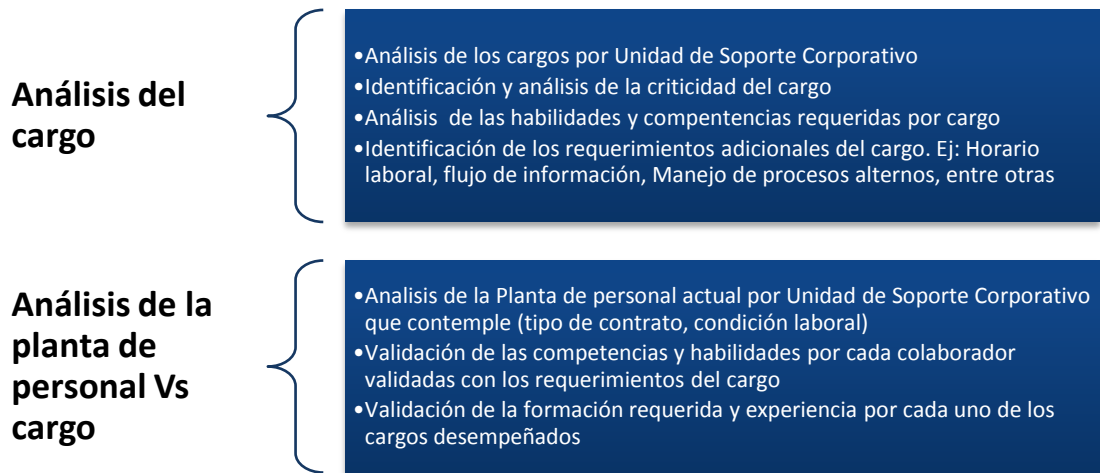
Fuente: La autora

En la figura 41 se presenta la línea de tiempo proyectada para cada uno de los macro-procesos correspondientes a la ejecución del plan de implantación detallado a continuación así:

- **Gestión del Talento Humano:**

En esta etapa comprende la validación de la planta de personal actual con respecto al análisis detallado por persona acorde a la competencia requerida para el cargo y la criticidad del proceso a manejar, consta de dos procesos, los cuales se detallan en la figura 42.

**Figura 42. Procesos de la gestión del talento humano**



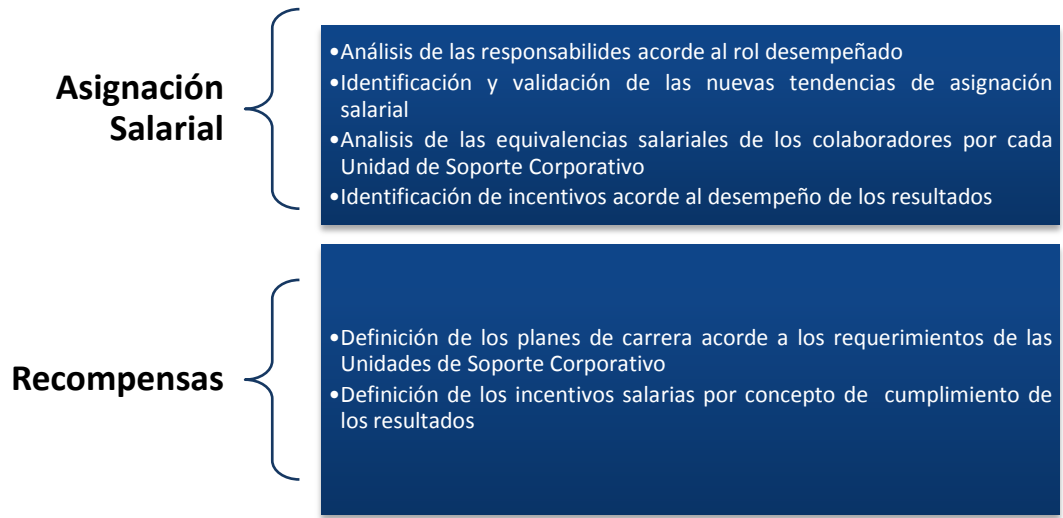
Fuente: La autora

Estos procesos permiten identificar aspectos específicos de cada cargo que sirven de insumo para la contratación del personal nuevo y para la potencializar las competencias, habilidades y el conocimiento del personal actual. Así mismo al definir la criticidad del proceso se identifican las necesidades del cargo lo cual permite efectuar contrataciones más acordes de los requerimientos de las Unidades.

- **Compensación:**

En esta etapa comprende la asignación salarial del trabajador en dinero y especie acorde a la labor desempeñada, a los resultados obtenidos y a las responsabilidades de cada rol, esta etapa consta de dos procesos, los cuales se detallan en la figura 43.

**Figura 43. Procesos de la compensación**



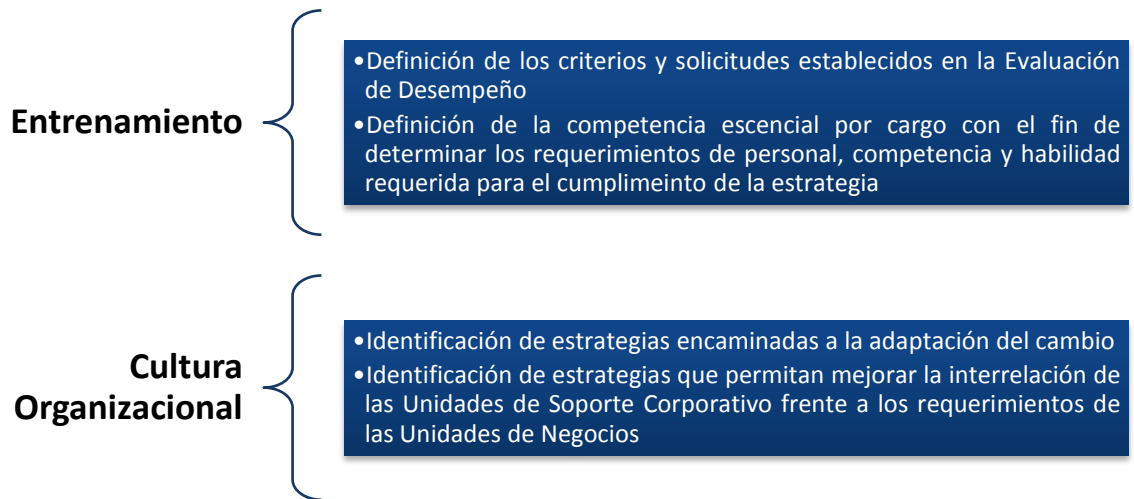
Fuente: La autora

Estos procesos permiten realizar una asignación salarial adecuada acorde al rol desempeñado permitiendo una equivalencia económica en los diferentes colaboradores de las Unidades. Así mismo permite contemplar nuevas formas de contratación que contribuyan a la optimización de costos en las Unidades.

• **Administración del cambio organizacional:**

En esta etapa comprende la comunicación y asimilación de posibles cambios efectuados a las Unidades de Soporte Corporativo en materia de definición de cargos, compensaciones y entrenamiento, los cuales se detallan en la figura 44

**Figura 44. Administración del cambio organizacional**



Fuente: La autora

Estos procesos permiten alinear la estrategia y la comunicación organizacional de los colaboradores hacia el desempeño de sus funciones en respectivas Unidades.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los antecedentes de la Corporación y el diagnóstico organizacional de las condiciones actuales permitieron identificar las oportunidades de mejoramiento de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) orientando los esfuerzos a la creación de una estrategia integradora en todas las Unidades de Soporte Corporativo como: “Proveer valor a la Organización mediante la adopción de servicios administrativos y financieros que respondan a las necesidades de las Unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua”, la cual permitió alinear la estrategia con el direccionamiento estratégico en las perspectivas de estructura, procesos y recurso humano.

El modelo de gestión establecido permitió conectar la gestión del servicio con la gestión de operación, siendo la primera la que centra todo su esfuerzo en la creación de valor al cliente interno y por ende esta traslada su resultado al cliente externo. Con este modelo se desarrollaron actividades de control, efectividad y eficiencia que permitieron agilizar la operación y por consiguiente la prestación del servicio.

La implementación del modelo contribuyó a la reestructuración interna de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras en estructura y procesos, siendo la primera establecida acorde a: cargos, roles, responsabilidades, competencias y habilidades, líneas de autoridad y decisiones claves. La segunda permitió determinar la cadena de valor, mapa de procesos, caracterización, portafolio y catálogo de servicios, indicadores KPI, niveles de servicio y entrenamiento de los procesos actuales al personal interno de la unidad.

Con esta implementación se logró orientar las actividades de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) logrando mejorar la distribución de la estructura organizacional lo cual permitió identificar las responsabilidades de cada colaborador acorde al rol desempeñado, y por ende minimizar la duplicidad de actividades, así mismo se documentó la información correspondiente a cada proceso tanto de operación como de gestión de servicios, lo cual permitió a los colaboradores y al usuario final estandarizar los procesos e identificar las actividades críticas de cada uno de ellos.

De igual forma con la implementación de la ficha técnica de servicio se logró identificar el catálogo de servicios y el portafolio de servicios prestados por cada Unidad determinando los indicadores claves, los niveles de servicios y las diferentes acciones de mejora en cada proceso.

Esta implementación se logra con un fuerte trabajo en equipo de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras (Contabilidad y Tesorería) quienes a través de su experiencia y conocimiento de las mejores prácticas lograron entender la importancia de cambiar el modelo de operación a un modelo de gestión estratégico que permita un mejor desempeño y cambie el concepto de servilismo por generadoras de valor al cliente.

Es importante resaltar que para que la Reestructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras de la Caja sea sostenible a través del tiempo se debe realizar la implementación del plan de recurso humano el cual contempla el análisis de la gestión por competencias fundamentado en la necesidad de intervenir el personal realizando un análisis de las capacidades y habilidades las cuales deben estar acordes al rol y determinadas de acuerdo a la criticidad de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

ASIAN. Governance, Control and Assurance for information and related technology Library V1. ISACA School, 2011.

BORNEMANN, M. et al. An Illustrated Guide to Knowledge Management. Graz. Austria: Wissensmanagement Forum, 2003. 40p.

DATATI. Fundamentos de la gestión de servicios de TI basada en ITIL v3 Van Haren Publishing. 3ed., Datati, 2008. Disponible en internet: <http://www.datati.es/348/itil-el-manual-de-las-buenas-practicas-de-ti.html>

GALBRAITH, Jay. La organización del futuro. Harvard Business School, 2012. 32p.

GARTNER. Gartner Perspective: IT Spending 2010. Disponible en internet: [http://www.gartner.com/it/pdf/gartner\\_it\\_spending\\_2010.pdf](http://www.gartner.com/it/pdf/gartner_it_spending_2010.pdf) [Citado el 19 Oct 2009].

KAPLAN, Robert y NORTON, D. The strategy focused organization. En creating synergies through shared services. Harvard Business School Press, 2001. 192p

KATES, Amy y GALBRAITH Jay. Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve Five Critical Design Challenges. Jossey – Bass. United States of América, 2007. 255p.

KPMG. El Reto de reducir costos y riesgos a través de la eficiencia. México: Centro de Servicios Compartidos, 2008. 32p.

LOPEZ, K. y HASANALI, F. Successfully Implementing Knowledge Management. Houston: American Productivity and Quality Center (APQC), 2000. 102p.

LUCIO NIETO, Teresa. ITIL gana terreno en México y AL. Disponible en internet: <http://www.customercareassoc.com/boletines/noticias/tenb20601.htm> [Citado el 1 de noviembre de 2009].

MARTIN J. y EISENHARDT, K. Rewiring: cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. Academy of Management Journal, 2010.

MSU. Introducing ITIL Information Technology Infrastructure Library Comes to MSU. Disponible en internet: <http://computing.msu.edu/features/060821.php> [Citado el 20 de Noviembre de 2008].

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University press, 2011.

QUINTERO, M. Reestructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN. Bucaramanga, 2013.

REVISTA DINERO. Ponga orden a su inversión en TIC's. Disponible en internet: [http://www.dinero.com/edicion-impres/tecnologia/ponga-orden-su-inversion-tics\\_36450.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/tecnologia/ponga-orden-su-inversion-tics_36450.aspx) [Citado el 22 de octubre de 2009]

UNIVERSIDAD ICESI. Análisis de los componentes claves para la construcción de los Centros de Servicios Compartidos. Cali - Colombia: Universidad ICESI, 2004.

UNIVERSIDAD ICESI. Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali Colombia. Cali – Colombia: Universidad ICESI, 2010. 87p.

VARELA, Rodrigo. Evaluación económica de proyectos. 3ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2010. 485p.

ZIETSMA, C. y BRANZEI, Winn. The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13 (SpecialIssue), 2012.

## Anexo A. Encuesta de satisfacción cliente interno USC contabilidad

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTES INTERNO UNIDAD DE SOPORTE CORPORATIVO CONTABILIDAD</b>
---	--

Fecha: \_\_\_\_\_

Unidad :	Sede:
----------	-------

*Estimado Colaborador: Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y nos hacen mejores cada día. Por favor marque con X y evalúe cada uno de los siguientes aspectos; la honestidad de sus respuestas nos permite mejorar nuestros servicios*

**E: EXCELENTE B: BUENO R: REGULAR M: MALO NS: NO SABE / NO RESPONDE**

<b>1. En cada uno de los siguientes procesos y actividades evalúe si la USC Contabilidad le ofrece gestión efectiva a sus requerimientos y necesidades:</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>NS</b>
a. Entrega oportuna de documentos					
b. Exactitud y precisión del registro contable					
c. Registros y tramites contables					
d. Reporte mensual de información financiera					
e. Análisis de información contable					
<b>2. Respecto a la atención y actitud del personal su grado de satisfacción es:</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>NS</b>
a. Trabajo en Equipo					
b. Habilidad del personal para resolver problemas o inquietudes					
c. Disponibilidad y Actitud de Colaboración					
d. Conocimiento del Área					

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!



## Anexo B. Encuesta de satisfacción cliente interno USC tesorería

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNO</b> <b>UNIDAD DE SOPORTE CORPORATIVO TESORERÍA</b>
---	---

Fecha: \_\_\_\_\_

Unidad :	Sede:
----------	-------

*Estimado Colaborador: Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y nos hacen mejores cada día. Por favor marque con X y evalúe cada uno de los siguientes aspectos; la honestidad de sus respuestas nos permite mejorar nuestros servicios*

**E: EXCELENTE B: BUENO R: REGULAR M: MALO NS: NO SABE / NO RESPONDE**

<b>1. En cada uno de los siguientes procesos evalúe si la USC Tesorería le ofrece gestión efectiva a sus requerimientos y necesidades:</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>NS</b>
a. Gestión de Recaudo					
b. Gestión de Pago					
c. Gestión de Inversiones					
d. Gestión de Bancos					
<b>2. Respecto a la atención y actitud del personal su grado de satisfacción es:</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>NS</b>
a. Trabajo en Equipo					
b. Habilidad del personal para resolver problemas o inquietudes					
c. Disponibilidad y Actitud de Colaboración					
d. Conocimiento del área					

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!



## Anexo C. Cuestionario para entrevista de procesos unidades de soporte corporativo financieras

	<b>CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DE PROCESOS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS</b>
---	---

Fecha: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

*Estimado Colaborador: Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y nos hacen mejores cada día. Por favor conteste las siguientes preguntas con honestidad las cuales permitirán mejorar nuestros servicios*

**1. ¿La unidad cuenta con un mapa de procesos formalizado al interior de la unidad?**

\_\_\_\_\_

**2. ¿La unidad cuenta con procesos, procedimientos definidos de manera formal o informal?**

\_\_\_\_\_

**3. ¿Cuáles son sus procesos? Definalos**

\_\_\_\_\_

**4. ¿Identifique sus procedimientos y mencione si estos han sido socializados a los clientes internos de su unidad?**

\_\_\_\_\_


**5. ¿Cuenta actualmente con medición de tiempos de servicios? Cuál ha sido el resultado?**

\_\_\_\_\_

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

*¡Gracias por su colaboración!*

## Anexo D. Encuesta de clima organizacional unidades de soporte

	<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL UNIDAD DE SOPORTE CORPORATIVO</b>
---	---

Fecha: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

*Estimado Colaborador: Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y nos hacen mejores cada día. Por favor marque con X y evalúe cada uno de los siguientes aspectos; la honestidad de sus respuestas nos permite mejorar nuestros servicios*

**E: EXCELENTE B: BUENO R: REGULAR M: MALO NS: NO SABE / NO RESPONDE**

<b>1. En cada una de las siguientes preguntas evalúe si la unidad brinda los mecanismos necesarios para potenciar al trabajador al logro de sus objetivos</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>NS</b>
a. Trabajar en esta organización es una buena referencia en mi hoja de vida?					
b. La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal?					
c. Las sugerencias que hago son tenidas en cuenta?					
d. En mi trabajo se estimula el aporte de ideas y sugerencias?					
e. En la empresa me siento evaluado con objetividad?					
f. Considero que los resultados de las evaluaciones que he tenido, son consecuencia con mi esfuerzo y dedicación al trabajo					
<b>2. En cada una de las siguientes preguntas evalúe si la unidad genera reconocimiento al personal</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>NS</b>
a. En mi trabajo se reconoce y valora positivamente a los colaboradores que aportan nuevas ideas, sugerencias y se esfuerzan en su labor?					
b. Es común en la empresa dar reconocimiento especial por el desempeño y la calidad del trabajo realizado					
c. En la organización se estimula la promoción y el ascenso de los colaboradores que evidencian desarrollo profesional en su labor?					
d. En esta organización se fomenta la formación como medio de promoción y ascenso?					

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo E. Cuestionario para entrevista de benchmarking unidades de soporte corporativo financieras

	<b>CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DE BENCHMARKING UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO FINANCIERAS</b>
---	---

Fecha: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

*Estimado Colaborador: Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y nos hacen mejores cada día. Por favor conteste las siguientes preguntas con honestidad las cuales permitirán mejorar nuestros servicios.*

*Califique de 1 a 10 donde 10 es la mayor puntuación*

	DETALLE	RESPUESTA
+	Se tienen definidos los objetivos de cada uno de los procesos establecidos por la Corporación	
	Los objetivos de los procesos están direccionados al cumplimiento de la estrategia	
	Se tiene definido el portafolio de servicios de la Corporación	
	Se identifican, seleccionan y priorizan oportunidades de servicios	
	Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de los niveles de servicio	
	Se realizan reuniones periódicas para medir los resultados de los niveles de servicios	
	Se trazan metas y objetivos para mejoramiento de la Gestión de Servicios	
	Se identifican claramente los procesos transversales que inciden en la operación de los servicios	
	Cuál es el resultado del indicador de Satisfacción al cliente interno de la Corporación	

Nombre de la Caja: \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**