

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL PROCESO MISIONAL DE
COLOCACIÓN DE CRÉDITO DE LA COMPAÑÍA BANCOMPARTIR

AMAYA SOLANO LUZ MARY
CAICEDO SALAZAR DORA MARIA
QUINTERO GÓMEZ LEIDY JOHANNA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.

2017

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL PROCESO MISIONAL DE
COLOCACIÓN DE CRÉDITO DE LA COMPAÑÍA BANCOMPARTIR

AMAYA SOLANO LUZ MARY
CAICEDO SALAZAR DORA MARIA
QUINTERO GÓMEZ LEIDY JOHANNA

Asesor de trabajo
PRADA VARGAS CAROLINA

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de la Calidad

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

firma del jurado

Firma del jurado

Resumen

En contexto la entidad Bancompartir S.A., se caracteriza por ser una institución financiera incluyente, sostenible, rentable, ambientalmente amigable y socialmente responsable, especializada y con vocación en la prestación de productos y servicios microfinancieros, que a través de un equipo humano comprometido, eficiente, competente e innovador, genera oportunidades para el progreso, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los microempresarios colombianos y sus familias.

En el siguiente proyecto se va a realizar una propuesta, en la cual se brinda un mejoramiento continuo donde se desarrollaron varios módulos, con los que se ha analizado la situación actual de la compañía en el proceso misional de colocación de crédito. Se realizó un análisis de la situación actual de la compañía, adicional se analizaron los problemas más comunes y los que causan mayor descontento en los clientes; se encontró que los microempresarios son los clientes potenciales de la compañía, por este motivo se busca generar una propuesta que genere mejora del proceso misional de colocación de crédito según el análisis realizado a la compañía. En este proceso existen varias oportunidades de mejora y con la propuesta que realizamos se quiere lograr la estandarización y cumplimiento de los indicadores y así lograr la optimización del proceso.

Se generó una caracterización de los clientes que tiene la compañía Bancompartir en donde se encontraron las características principales de estos. Los clientes potenciales son personas que tienen microempresa, que buscan en la compañía un financiamiento económico que logre impulsar su negocio para obtener así un crecimiento y generar más ganancias, posterior a este análisis se logró identificar las principales falencias presentadas en la organización.

Por otra parte según los problemas presentados en el proceso de colocación de crédito, se concluye que hace falta una caracterización de los procesos para lograr la estandarización y una mayor efectividad en los procesos, además de disminuir pérdidas generadas por la insatisfacción de los clientes. Como sabemos Bancompartir es una entidad comprometida con los microempresarios, con lo que ratifica el compromiso social que tiene con el desarrollo económico del país y en especial de estas personas que tiene su microempresa, además cuenta con la facilidad de acercarse a los clientes, con lo que logra que las personas confíen más en la compañía.

Para que el banco pueda ofrecer todos estos servicios y este acercamiento al cliente, se debe tener una verificación estratégica con la que se confirma cada uno de los procedimientos que se están llevando de manera asertiva y regulada para que cumpla con su finalidad y generando una mejora continua en el proceso, con esta verificación se encuentra que se sugiere implementar capacitaciones con cierta periodicidad, también se sugiere implementar un programa de educación financiera para los clientes, llevando con esto más a fondo el compromiso social de la compañía y por último ampliar el filtro para el otorgamiento de crédito, con esto lograr que no se perjudiquen personas por adquirir créditos que no están en capacidad de pagar.

Para finalizar se sugiere que la compañía pueda aplicar los conocimientos que se están aportando con los diferentes módulos para mejorar el proceso misional de colocación de crédito.

Contenido

Introducción	8
Justificación	9
1. Título	10
2. Caracterización del lugar de desarrollo del trabajo integrador	11
2.1. Ubicación	11
2.2. Tamaño	11
2.3. Portafolio de productos	12
2.4. Política en general de la empresa	12
2.4.1. Políticas de beneficios para empleados.	12
2.4.2. Políticas generales para otorgamiento de crédito.	12
2.5. Reseña histórica	13
2.6. Descripción de los clientes	14
2.7. Uso sello calidad de producto	14
2.8. Reconocimientos	14
2.9. Actividades de exportación	15
2.10. Certificado sistema gestión de la calidad u otros	15
3. Descripción del problema	16
4. Objetivos	18
4.1. Objetivo general	18
4.2. Objetivos específicos	18
5. Antecedentes investigativos y conceptuales	19
6. Metodología	20
7. Énfasis	21
8. Diagnóstico	22
9. Propuestas	24
9.1. Neuromarketing	24
9.2. Excelencia directiva	26
9.3. Diseño y gestión de los procesos	34
9.4. Calidad, competitividad e innovación	41

9.5. Calidad y responsabilidad social	44
9.6. Verificación estratégica de la calidad	45
9.7. Seguimiento y medición de la calidad	48
9.8. Mejora continua	54
9.9. Plan de comunicaciones	57
Conclusiones	65
Referencias	67
Lista de tablas	69
Lista de figuras	70
Lista de anexos	71
Anexos	72

Introducción

Bancompartir S.A, es actualmente uno de los bancos especializados en microcrédito con más reconocimiento en Colombia, esta línea de crédito se ha convertido en unas de las fuentes de financiación más importantes para las Mipymes en el País. El banco inicio su trayectoria en la década de los 80 con la crisis de armero de la cual surgió la necesidad de crear una entidad que brindara el apoyo económico para reactivar la economía del municipio, desde ese momento y hasta la actualidad Bancompartir mantiene su enfoque en ofrecer sus servicios financieros, en pro de la inclusión bancaria de las personas con bajos recursos y con unidades de negocio productivas.

La finalidad principal de este proyecto es poder brindar a la organización una propuesta de mejoramiento continuo, buscando la optimización de su proceso misional de colocación de crédito, ya que los servicios de microcrédito son el core de la organización y se ha podido evidenciar que existen varias oportunidades de mejora en este proceso entre estas una debida caracterización de tal forma que se logre estandarizar y a partir de esto sea posible la aplicación de indicadores de gestión que le facilite la toma de decisiones para el área comercial.

Justificación

El siguiente trabajo se fundamenta en la necesidad de mejorar el proceso de colocación de crédito en Bancompartir con el fin de generar mayor eficiencia en la organización; para la compañía sus clientes son la razón de ser por tanto han trabajado arduamente durante varios años para brindarle calidad en el servicio y lograr su total satisfacción y de esta manera disminuir al máximo las quejas e inconformidades que se puedan presentar.

El nicho de mercado que atiende Bancompartir está concentrado en microempresarios que esperan y requieren que las solicitudes de los servicios financieros que solicitan sean solucionados en el menor tiempo posible y en las condiciones deseadas, partiendo de esa premisa se evidencia que la compañía tiene oportunidades de mejora en los tiempos y que está dedicando a cada una de las actividades que conforman el proceso, de igual manera es importante validar si existe duplicidad o se están realizando procedimientos que son innecesarios y puedan ser el cuello de botella que están impidiendo que la organización alcance todos sus objetivos estratégicos y misionales.

1. Título

Propuesta de mejoramiento continuo para el proceso misional de colocación de crédito de la compañía Bancompartir S.A.

2. Caracterización del lugar de desarrollo del trabajo integrador

2.1. Ubicación

La sucursal del banco se encuentra ubicada en la Cra 77 G Bis # 63-31 SUR, en la localidad de Bosa, donde se encuentra habilitado para recaudos y ofrecimiento de todos los productos financieros.



Figura 1. Ubicación de la empresa Bancompartir sucursal de Bosa. Tomado de la página de Bancompartir.

2.2. Tamaño

Bancompartir cuenta con 93 puntos de atención a nivel nacional, así como se muestra en el anexo 1.

2.3. Portafolio de productos

La compañía cuenta con un portafolio amplio de servicios dentro de los cuales ofrece crédito, ahorro, seguros, servicios financieros y CDT.

Dentro de los servicios de crédito se encuentran el microempresarial, el educativo, remodelación, cupo de crédito rotativo, crédito de vivienda, vehículo, libre inversión, pequeña empresa y libranza. (Bancompartir)

Respecto a los productos de ahorro se encuentran, el ahorro individual, con propósito, grupal, ahorro crédito milagroso, cdt, cuenta corriente y programado. (Bancompartir)

Los servicios financieros comprenden el recaudo, pago de nómina y de proveedores, y para los seguros que el banco ofrece se tiene vida voluntario, hogar voluntario, vida deudores y hogar. (Bancompartir)

2.4. Política en general de la empresa

2.4.1. Políticas de beneficios para empleados.

Auxilio óptico anual, bono para las personas que adquieran algún título académico, bono para las personas que se casen, día libre para las personas que tengan un traslado de vivienda y prima especial para las personas que lleven más de 5 años con la compañía.

2.4.2. Políticas generales para otorgamiento de crédito.

Tiempo de posesión en el negocio: Ser propietario por un tiempo mínimo de doce (12) meses, tiempo de experiencia en el negocio: Mínimo de doce (12) meses ejerciendo la actividad económica actualmente desempeñada y tiempo de permanencia en el local (antigüedad): acreditar una permanencia mínima de doce (12) meses en el local o lugar donde desarrolle su negocio.

2.5. Reseña histórica

La compañía Bancompartir nace en 1985, en este momento la entidad empieza como una ONG que otorgaba servicios financieros a la microempresa en Colombia, llamada Actuar Bogotá. (TIEMPO, 2004)

1988: Se convierte en Corposol. En este momento, sus principales fuentes de recursos eran las donaciones y créditos bancarios, obtenidas en muchos casos con la garantía de entidades como Fundes y Acción Internacional. (TIEMPO, 2004)

1993: La entidad se formaliza a través de la adquisición del 71 por ciento de la Financiera Fénix, una compañía de financiamiento comercial vigilada y autorizada para captar recursos del público, que tomó el nombre de Finansol compañía de financiamiento comercial. Esta nueva entidad contaba además con otros accionistas como Acción Internacional, Fundes, Calmeadow y la Corporación Financiera de Desarrollo. (TIEMPO, 2004)

1997: Acción Internacional, Profund y Fundes iniciaron un proceso de fortalecimiento patrimonial de Finansol, en tanto que el IFI (instituto de fomento industrial) como entidad de redescuento se convirtió en el principal accionista al capitalizar las acreencias que tenía en la entidad. Al mismo tiempo, los accionistas de Finansol decidieron cambiar el nombre por Finamérica y consecutivamente se inició un proceso de ajuste interno dirigido a mejorar el manejo de los activos, la estructura de pasivos y patrimonio, sistemas de información gerencial, operaciones y recursos humanos. (TIEMPO, 2004)

2001: Se presentó un cambio de administración en Finamérica y en vista de la situación financiera que la entidad evidenció entre el periodo 1997-2000, la nueva administración se concentró en recuperar y asegurar la sostenibilidad financiera de la entidad. (TIEMPO, 2004)

2004: En una operación que ascendió a 18.200 millones de pesos, Cafam, Colsubsidio y Comfandi se hicieron ayer con el 90,16 por ciento de la propiedad de la compañía de financiamiento comercial Finamérica. Al negocio, a través del que el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Fogafin cerraba la segunda etapa de venta del 47,9 por ciento correspondientes al IFI (Instituto de Fomento Industrial), en liquidación y el Fondo Nacional de Garantías, se sumó la venta del 42,26 por ciento de otros socios, especialmente entidades extranjeras y organismos nacionales. (TIEMPO, 2004)

El 8,99 por ciento de Finamérica queda en manos de la ONG Acción Internacional, entidad sin ánimo de lucro con sede en Washington, que tiene como misión principal el apoyo a las microempresas. Estas acciones quedan bajo la figura de opción de venta (put option), el 0,85 por ciento de las acciones restantes lo mantienen inversionistas minoritarios. (TIEMPO, 2004)

De acuerdo con directivos de Cafam, en la operación de compra las tres cajas de compensación aportaron el 33,33 por ciento del valor de la transacción. La entidad es un activo importante para quienes quieran entrar al negocio del microcrédito, como las cajas de compensación familiar, facultadas para ello por la Ley 789 del 2002. (TIEMPO, 2004)

2015: se convirtió en banco gracias al tamaño de su cartera vigente y su número de clientes, los nuevos grandes inversionistas con Pedro Gómez, Colsubsidio, Cafam acción internacional entre otros minoristas, su nuevo nombre es Bancompartir, aunque tiene este nuevo título continúan generando oportunidades de vida y de negocio para el progreso, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las empresas familiares de bajos ingresos. (TIEMPO, 2004)

2.6. Descripción de los clientes

Clientes con microempresas, Pymes, personas naturales o jurídicas con una actividad comercial activa hace más de 1 año concentrados principalmente en los estratos 1, 2 y 3.

2.7. Uso sello calidad de producto

Por el momento la compañía Bancompartir no cuenta con sello de calidad.

2.8. Reconocimientos

- Premio Accenture a la Innovación 2013, con "El Milagroso", producto que facilita el pago de microcréditos y reduce tanto la cuota como el interés de dicha deuda. (ACIS, 2015)

- Premio Fundación City y Emprender 2014 a la empresa más innovadora, por innovación en los procesos para mejorar la gestión social y ambiental en sus entidades. (ACIS, 2015)
- Obtuvo en 2014 la certificación Smart Campaign una de las más importantes para el sector microfinanciero, por su cumplimiento en los estándares de protección al consumidor otorgada por MicroRate - agencia calificadora especializada-, lo que la ubica entre una de las 21 entidades que han recibido el reconocimiento en todo el mundo y la cuarta en el país. (ACIS, 2015)

2.9. Actividades de exportación

Por el momento la compañía Bancompartir no realiza negocios o procesos con el tema de exportación.

2.10. Certificado sistema gestión de la calidad u otros

Por el momento la compañía Bancompartir no tiene implementado un sistema de gestión de la calidad.

3. Descripción del problema

Se tiene en cuenta después de haber realizado y analizado el DoFa de la compañía como se muestra en la tabla 1 que hay varios factores que se deben mejorar; sería importante que la empresa trabaje en elevar su nivel de eficiencia del proceso misional de colocación de crédito ya que éste es uno de los procesos más importantes de la compañía, este sería el punto crítico en donde se confirma que hay una falta de sinergia en las distintas áreas de la compañía, esta problemática demuestra un bajo nivel de satisfacción de sus clientes, ya que ha venido desmejorando a causa de errores en los procesos que están generando demoras en la atención y no conformidades en la prestación de sus servicios financieros.

Con lo anteriormente planteado llegamos a la pregunta ¿Cómo puede ser más eficiente el proceso misional de colocación de crédito del banco en pro de la mejora continua de la organización?

Tabla 1
DoFa

	Fuerzas - F	Debilidades - D
	1. Poca documentación para el cliente a la hora de acceder a los productos. 2. Posee un buen musculo financiero. 3. Cuenta con 4 cajas de compensación como socios. 4. Fomentan el emprendimiento y el empleo entre sus stakeholders.	1. Tecnología obsoleta "DIALOGO" ofrece un mal funcionamiento al banco. 2. Mal clima organizacional 3. Jornadas laborales extensas. "no remuneradas". 4. Conflictos entre las áreas comerciales y operativas. 5. Tarjetas de crédito con un cupo muy mínimo. 6. Posicionamiento en el mercado. 7. Mala gestión en los documentos. 8. Altas tasas de interés. 9. Demora en los desembolsos de los créditos.
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. Baja presencia de entidades financieras en los	1. Ofrecer productos de manera fácil a personas desmovilizadas y campesinos	1. Implementar tecnología adecuada para satisfacer las necesidades del

<p>sectores más bajos.</p> <p>2. Crecimiento del microcrédito en el mercado colombiano.</p> <p>3. Iniciativa de las personas por hacer parte de la economía formal.</p> <p>4. Personas desmovilizadas que llegaran después de finalizar el tratado de paz.</p> <p>5. Trabajo conjunto entre el banco y el gobierno nacional.</p> <p>6. Colaboración del gobierno norte-americano en las zonas más peligrosas del país después del posconflicto.</p>	<p>involucrados en el conflicto armado.</p> <p>2. Abarcar el mayor número de clientes que quieren pertenecer al sistema financiero.</p> <p>3. Establecer sucursales en zonas de difícil acceso tanto rural como urbano.</p> <p>4. Por medio de sus cajas de compensación ofrecer sus productos y potencializar la marca.</p>	<p>cliente y el correcto funcionamiento del banco.</p> <p>2. Trabajar mancomunadamente entre todas las áreas para brindar un excelente servicio a sus nuevos clientes.</p> <p>3. Crear un buen clima organizacional para dar buena acogida al cliente.</p> <p>4. Aumentar cupos de las tarjetas de crédito para ofrecer un buen producto a los nuevos clientes.</p> <p>5. Manejar de forma más eficiente la documentación y el tiempo en los desembolsos para no perder clientes.</p>
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<p>1. Inflación, aumenta las tasas de interés.</p> <p>2. Competencia en el mercado.</p> <p>3. Economía nacional en mal estado.</p>	<p>1. Aprovechar al máximo su solvencia financiera para hacer más competitiva sus tasas de interés cuando las situaciones económicas del país no sean las más favorables.</p> <p>2. Agilidad en los procesos de documentación para efectuar un crédito.</p> <p>3. Aprovechar las personas afiliadas a las cajas de compensación para ofrecer sus productos y que otras entidades no poseen.</p>	<p>1. Potencializar sus productos como la tarjeta de crédito para ser competitivo frente a la competencia.</p> <p>2. Gestionar los recursos tecnológicos y humanos para ser más eficientes que la competencia.</p> <p>3. Manejar de forma más eficiente las tasas de interés en periodos de alta inflación.</p>

Nota: Autoría propia.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Generar una propuesta de mejora continua relacionada con los módulos del presente documento, con el fin de optimizar el proceso misional de colocación de crédito, que le permita alcanzar una sinergia entre sus componentes, en pro de la satisfacción del cliente final.

4.2. Objetivos específicos

- Brindar a la empresa una contextualización clara y pertinente acerca de los temas de calidad en cuanto a su definición, elementos, evolución y demás aspectos fundamentales, de esta forma tener una visión general del campo.
- Proporcionar a la organización un estudio de perfilación de su cliente objetivo con el fin de facilitar el proceso de creación de productos y ofrecimiento de sus servicios financieros.
- Generar la caracterización de algunos de sus procesos en los niveles estratégicos misionales y de apoyo, enfatizando en el proceso misional de colocación de crédito debido a que es el motor de la organización.
- Sugerir una propuesta de software tecnológico que pueda apoyar a la compañía para optimizar sus procesos y facilitar el trabajo de sus funcionarios en pro de aumentar su productividad.
- Brindar una estrategia de responsabilidad social focalizada en el desarrollo del proceso de colocación de crédito ya que se busca que este sea cada vez más transparente y beneficie a todos los actores de la sociedad.
- Formular una serie de indicadores con los cuales la organización pueda medir el desempeño de sus áreas, entre los cuales se encuentra un indicador para la efectividad del proceso de colocación de crédito en el banco.
- Establecer un plan de negocio enfocado en el marketing estratégico que pueden realizar para aumentar el número de clientes nuevos que vinculan en su organización.

5. Antecedentes investigativos y conceptuales

En mayo del 2015 se realizó una investigación en la universidad militar nueva granada, con la facultad de ciencias económicas en el cual describen y analizan el microcrédito como un instrumento financiero en el cuál se han apoyado los microempresarios para poder tener una opción formal de financiación para sus negocios.

También muestra cifras importantes de como se ha incrementado el manejo de este tipo de créditos por los microempresarios destacando también la importancia del servicio al cliente que se brinda a este tipo de mercado y teniendo en cuenta que debido al crecimiento en clientes han tenido, tienen la oportunidad de mejorar e incrementar aún más el crecimiento de este tipo de mercado en al país.

El microcrédito en Colombia actualmente es uno de los principales dinamizadores de la economía en estratos bajos y en gran parte de la población rural, actúa como una herramienta eficaz en la inclusión social y es una pieza clave para el crecimiento, desarrollo, impulso de todos los microempresarios y sus familias. (Humberto, 2015).

En el siguiente documento elaborado también en la Universidad Militar de Colombia en el año 2015, en donde demuestran por medio de una propuesta de mejora en el servicio al cliente en las entidades financieras, como interviene este en la satisfacción del cliente y en la relación directa que tiene con la entidad bancaria además de brindar a la compañía competitividad y diferenciación en el mercado de las entidades financieras, brinda una amplia referencia académica en cuanto al conocimiento del cliente y la importancia que tiene la fidelización del mismo para las compañías de financiamiento ya que el cliente es la base de su ejecución y funcionalidad.

Muestra también una importante investigación en cuanto a las principales fallas que tiene el servicio de atención al cliente, determina que en las entidades financieras los tiempos de espera en atención para una asesoría y la agilidad de los empleados para desarrollar sus labores directamente relacionadas con los clientes, son los aspectos de mayor sensibilidad en materia de satisfacción del cliente y por lo que más se reciben quejas a nivel empresarial. (Aida, 2015).

6. Metodología

Pasos que seguiremos para desarrollar nuestra labor: se desarrolló una investigación sobre la entidad bancaria Bancompartir para poder conocer información principal, tener la capacidad de deducir y establecer las funciones básicas que realiza la entidad. Posterior a esto se realizó el diagnóstico del Dofa para poder establecer los puntos menos favorables que tiene la compañía, ya que nos permite evaluar resultados en cuanto a todos los agentes que conforman la estructura de la organización. Obteniendo esta información podemos observar más detenidamente y con datos cuantitativos los problemas que está presentando la organización.

Al tener esta información, se pudo concretar cuál es el principal foco problema que se está presentando en la compañía Bancompartir, además de conocer de forma cuantitativa que es lo que está ocasionando el problema. Se verificó que no se está realizando la aplicación de la norma ISO 9001 en ninguna de sus versiones y que debido al manejo en los procesos que se está realizando es que se están presentando los problemas que están afectando la calidad en la prestación del servicio para el cliente y el proceso misional de colocación de crédito. Como paso final se logró ver un enfoque en los procesos implementados en Bancompartir y se revisó uno a uno los mismos para confirmar el diseño que tienen y verificar si tienen errores que se puedan mejorar.

7. Énfasis

El énfasis que se escogió para aplicar a la empresa Bancompartir S.A., es el énfasis en consultoría organizacional, ya que es el más apropiado de acuerdo al proceso que se está llevando y los problemas que presenta en este momento la compañía.

8. Diagnóstico

El presente diagnóstico de la compañía Bancompartir tiene como objetivo analizar el comportamiento de todas las áreas funcionales de la empresa, identificando cuales o cuál de ellas es la que está provocando las dificultades y desarrollo de la misma. Esto con el fin de entregar a cada líder de proceso un plan de mejoras que le permita tomar cursos alternativos de acción en las áreas clave del problema.

Por su parte, el enfoque de la investigación es cualitativo y la metodología empleada en la elaboración del diagnóstico se basó en el Dofa. Dentro de los principales hallazgos se encontró que en efecto tanto en las áreas funcionales internas y en el ambiente externo hay aspectos negativos que obstaculizan el desarrollo la empresa. Como se encuentra a continuación:

Fortalezas: consolidación y posicionamiento favorable dentro del mercado de las microfinanzas del país con una alta cobertura a nivel nacional, a través de su red de oficina y banca móvil, crecimiento continuo de la cartera total de créditos a través de un mayor número de colocaciones lo que ha permitido mantener una tendencia favorable en la generación de ingresos, favorable posición competitiva dentro del mercado, diversificación del portafolio de productos, ofreciendo soluciones innovadoras y efectivas, implementación del programa de educación financiera y acompañamiento a sus clientes, sistema de administración de riesgos robusto y eficiente reflejado en políticas, procedimientos y modelos con altos estándares, importantes alianzas locales e internacionales que le ha permitido enfocar esfuerzos en segmentos de interés y que se ajustan al enfoque relacional.

Retos: continuar con el fortalecimiento en la política de asignación y originación de nuevos créditos, con el fin de evitar el deterioro de la calidad de la cartera por vencimiento y calificación, disminuir la velocidad de deterioro de la cartera, limitar el impacto del sobreendeudamiento de sus clientes actuales y potenciales, como resultado de la llegada de nuevos competidores, hacer frente a la mayor competencia dado el interés de otras entidades financieras por profundizar el segmento de microcrédito, reducir el número de eventos de riesgos operativos materializados y su impacto económico, a través de procesos de mejora continua y seguimiento a las diferentes actividades realizadas para tal fin.

Entre los aspectos internos de mayor incidencia para Bancompartir se encuentran, que no hay difusión ni comunicación de los logros alcanzados, se deben trabajar en los mecanismos y

herramientas para la obtención de información sobre necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés especialmente se recomienda trabajar con los responsables de investigación con el objetivo de encontrar las necesidades y expectativas, adicional la organización bancaria Bancompartir dispone de múltiples fuentes de datos pero no están bien analizados ni transformados en información dirigida a la toma de decisiones. También se evidenció la falta de un plan estratégico de trabajo, no cuentan con un análisis en los mecanismos de resultados y no han implementado un plan de mercadeo.

9. Propuestas

A continuación, se muestran las propuestas que se desarrollaron a partir del diagnóstico que se le realizó a la compañía Bancompartir S.A.

9.1. Neuromarketing

El neuromarketing es “ la práctica de usar tecnología para medir la actividad cerebral en los consumidores para utilizar esa información en el desarrollo de productos y comunicaciones” según Kevin Randall, director de estrategia de marca e investigación en Movéo Integrated Marketing, (neuromarca) por tanto es de vital importancia para las organizaciones de la actualidad, en Bancompartir se identificó cual es el mercado objetivo y sus características, adicional se plantea una serie de actividades basadas en las técnicas de neuromarketing que podría realizar la compañía para aumentar y fidelizar sus clientes.

- Caracterización de los clientes

Se realizó la caracterización de los clientes de la compañía Bancompartir, donde las características del producto son créditos especializados para inversión en el negocio, préstamos de pequeñas cuantías, vencimientos a corto plazo, amortización mensual, morosidad volátil y altas tasas de interés.

Para los aspectos demográficos se pudo observar que los microempresarios deben tener una edad entre los 18 y 74 años, con género femenino y masculino, no existe restricción en nivel de escolaridad o estado civil, tienen ocupación como independientes y mínimo deben contar con 1 año de antigüedad con el negocio.

La característica principal del cliente es que deben ser microempresarios de bajos ingresos con empresas en su mayoría no formalizadas con una administración rudimentaria, con unos hábitos de compra como consumidores esporádicos por necesidades o requerimientos de inversión que buscan rentabilidad con sus transacciones financieras y decisiones de compra

basado en la oferta financiera analizando aspectos como tasas, seguros, cobros adicionales, documentación requerida, trámites respectivos y atención recibida.

- Diseño del instrumento para evaluar su percepción

Para el diseño de evaluar la percepción, el objetivo principal de la propuesta es lograr entrar en los clientes por medio de sus sentidos y las cosas más usuales que realizan, con el fin de fidelizar los clientes.

Para ellos se desea realizar lo siguiente: Una capacitación enfocada al tipo de cliente objetivo resaltando la importancia de fomentar el cumplimiento de los sueños y metas de los mismos, tener una mayor participación de la marca en redes sociales y adquisición de hosting, mejorar el sistema de bases de datos de los clientes de tal forma que le genere una alarma al equipo comercial para que llamen a felicitar a sus clientes el día de su cumpleaños y generar un reconocimiento para los mejores clientes representado en diplomas que puedan exhibir en sus negocios.

Así, con la capacitación se busca que el personal que tiene el primer contacto, conozca más al cliente objetivo, sus características, sus fortalezas y debilidades, para brindarle el apoyo y la asesoría necesaria, además generar una comunicación más efectiva con los clientes, llegando de una forma más amable, confiada y asertiva.

Sabemos que con la utilización de las nuevas generaciones relacionadas con la tecnología se abren nuevas puertas, en donde los empresarios pueden acceder al tipo de crédito, teniendo en cuenta la información que genera el banco en cuanto a los clientes que tienen en este momento, estos créditos son para un amplio rango de edad, la mayoría de personas son mayores a los 30 años. En conclusión con esta información queremos que personas jóvenes que buscan nuevas formas de vender sus productos o tener un negocio propio, conozcan la entidad y puedan acceder al servicio, además para que esta nueva generación de microempresarios pueda crecer en sus proyectos y encuentren en Bancompartir un apoyo.

Por otra parte como propuesta queremos que se pueda mejorar o implementar una función en el programa de bases de datos que permita conocer el día de cumpleaños de las personas que son clientes de la entidad, con el ánimo de generar llamadas o la visita de ejecutivos, para que los

feliciten por esta fecha especial o le entreguen algo relacionado con el merchandising, esto genera una cercanía con los clientes y así generar un tipo de fidelización.

Otra propuesta que generamos en cuanto a fidelización de clientes es otorgar según su antigüedad, un tipo de diploma o certificado que puedan exhibir en sus negocios. Esto genera fidelización, orgullo y amor por Bancompartir, ya que se está felicitando al cliente por la buena relación con el banco y el cliente nota que el banco también está pendiente y que no son una cifra más.

El tipo de cliente que maneja Bancompartir es demasiado emocional, tiene una relación permanente y estrecha con el ejecutivo comercial y con todo el front de la compañía; más que un asesor se convierte en un consejero financiero y en ocasiones pueden alcanzar una relación personal con sus clientes, lo cual resulta una herramienta muy útil a la hora de cerrar las ventas y realizar una trazabilidad del servicio, consiguiendo de esta manera una fidelización a largo plazo.

9.2. Excelencia directiva

Para Bancompartir es indispensable tener un panorama claro y definido de la situación actual de la empresa, en donde se evidencien los aspectos positivos y falencias, para poder determinar cuáles serían aquellas acciones correctivas que debe realizar la compañía en pro de la mejora en los procesos; a continuación se muestra la información obtenida de la aplicación del modelo EFQM. (Camison, 2006)

De acuerdo al modelo de excelencia EFQM y del análisis de la autoevaluación realizada, de las entrevistas y visita realizada se pueden destacar los siguientes puntos fuertes y áreas de mejora, como: la motivación e implicación de los líderes y personas que integran los grupos de trabajo de cada oficina, con ello se denota que hay implicación de los líderes de la compañía y hay un despliegue de la identidad la cual se realiza de forma periódica y sistemática.

La mayoría de los procesos están definidos, para conocer y evaluar las expectativas del grupo, con lo que se consigue buscar las acciones de mejora en una forma adecuada y asertiva. El sistema incluye la mayoría de los indicadores de actividad y procesos, lo que permite incorporar objetivos y medir los resultados, se busca una mejora e innovación tecnológica constante, integración, comunicación, y compromiso de los vinculados en política y estrategia.

Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de la información actualizándose de forma permanente, estos procesos han sido contrastados por lo menos durante dos años. La planificación anual se desarrolla coherentemente con la misión, visión, principios y valores de la compañía, alineamiento sistemático de la planificación con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, la definición de los procesos es formal y sistemático, y se realizan auditorías internas con evidencias de mejora.

En este análisis se tuvo en cuenta las puntuaciones dadas a las preguntas del cuestionario perfil y los puntos fuertes y áreas de mejora detectadas. Se identificaron los puntos de mayor discrepancia entre las puntuaciones individuales de los evaluadores y de la Comisión. Posteriormente se realizó una comparativa entre las puntuaciones EFQM y los puntos fuertes y áreas de mejora asociadas, para poder obtener este resultado, se verifican las evidencias que se encuentran adjuntas al documento, con esto se pudo concretar el estado actual de la compañía y un mejor análisis de lo que se debe mejorar.

Sobre los puntos fuertes y áreas de mejora, al analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta a la organización Bancompartir, se puede evidenciar que existe una paridad en la organización que nos indica que la dirección del banco debe empezar a trabajar fuertemente en aquellos aspectos que no están permitiendo que la gestión de la cultura organizacional avance y tenga una mejora continua en sus resultados, así como se muestra en la tabla 2 y figura 2. Respecto al análisis de los agentes observamos que se triplican con relación a los resultados tanto en las áreas de mejora como en los puntos fuertes de la organización.

Tabla2

Criterios AM y PF modelo EFQM

CRITERIO	AM		PF		TOTAL
AGENTES	24	24%	24	24%	48
RESULTADO	8	8%	8	8%	16
TOTAL	32	32%	32	32%	64

Nota: Autoría propia

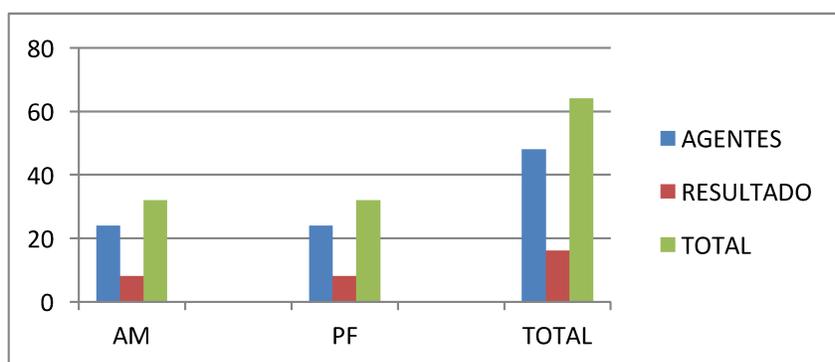


Figura 2. Resultado criterios AM y PF. Nota: Autoría propia

Según el PF (Puntos fuertes) y AM (Áreas de mejora) por criterios, se observó que los PF (Puntos fuertes) y AM (Áreas de mejora) en la tabla 3 y figura 3 al ser distribuidos por sub criterios prevalecen los PF (Puntos fuertes) con respecto a los AM (Áreas de mejora), lo que evidencia que la empresa Bancompartir de manera global tiene una buena percepción de la gestión que está realizando como entidad prestadora de servicios financieros. Además se observa que en los criterios de agente predominan los puntos fuertes con 9 sub criterios a favor. Para los campos de acción, se destacan algunas líneas de acción en las cuales se pueden desarrollar los planes de la organización Bancompartir.

Tabla 3

Criterios AM y PF

CRITERIO	AM		PF		TOTAL
C1	2	2%	4	4%	6
C2	1	1%	3	3%	4
C3	2	2%	3	3%	5
C4	2	2%	3	3%	5
C5	4	4%	1	1%	5
C6	1	1%	1	1%	2
C7	1	1%	1	1%	2
C8	1	1%	1	1%	2
C9	2	2%	0	0%	2
TOTAL	16	0,16	17	0,17	33

Nota: Autoría propia

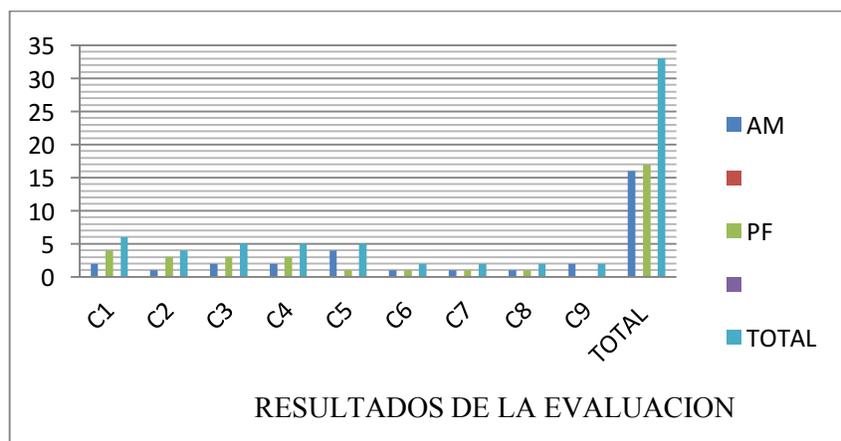


Figura 3. Resultados de la evaluación. Nota: Autoría propia

Los AM (Áreas de mejora) y los PF (Puntos fuertes) se han distribuido en los distintos campos de acción como se muestra en la tabla 4, en los PF (Puntos fuertes) se destacan la organización, los grupos de interés, el liderazgo y el personal; lo anterior evidencia que la organización ha trabajado a lo largo de su trayectoria en fortalecer la cultura organizacional y en crear en sus colaboradores el sentido de pertenencia; también son importante los objetivos y el presupuesto como puntos fuertes del Banco. La organización tiene una visión clara de lo que quiere lograr y la manera de la cual debe distribuir sus recursos financieros para satisfacer a todas sus partes interesadas.

Tabla 4

PF Y AM por campos de acción

CONCEPTO	AM		PF		TOTAL
Lideres			2	4%	2
Organización	1	1%	2	3%	3
Grupos de interés	2	2%	2	3%	4
Personal	1	1%	2	3%	4
Objetivos	1	1%	1	1%	5

Presupuesto	2	2%	1	1%	3
Infraestructura	1	1%	1	1%	1
Recursos	1	1%	1	1%	1
Procesos	2	2%	1	1%	1
Servicios	1	1%	1	1%	2
Innovación	1	1%	1	1%	2
TIC	1	1%	1	1%	2
Benchmarking	2	2%	1	1%	1
Responsabilidad Social			2	2%	2
TOTAL	16	0,14	17	0,17	33

Nota: Autoría propia

Respecto a las áreas de mejora que se identificaron en la evaluación también están demarcados los grupos de interés, presupuesto, procesos y benchmarking; lo cual nos indica que la empresa debe enfocarse en trabajar las oportunidades de mejora para fortalecer estos conceptos en su organización, principalmente en los procesos y sus actividades de benchmarking que le permitan volverse más competitivos en su mercado y lograr una mayor participación.

PF (Puntos fuertes) y AM (Áreas de mejora) en las principales líneas de acción como se muestra en la tabla 5 y figura 4, se han determinado “líderes” “personal” y “procesos”, dentro de cada una se ha determinado una serie de acciones encaminadas a la mejora continua de toda la organización.

Tabla 5
Líneas de acción

CONCEPTO	AM		PF		TOTAL
Líderes total	60	60%	40	40%	100%
Comunicación	30	15%	10	10%	40%
Efectividad			12	12%	12%
Compromiso	25	25%	8	8%	33%
Calidad humana	5	20%	10	10%	15%

Nota: Autoría propia

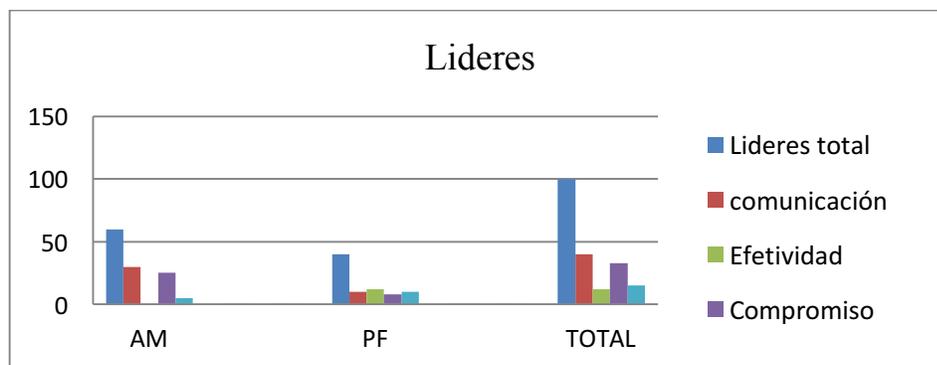


Figura 4. Resultados líneas de acción. Nota: Autoría propia.

En el concepto de líderes se tiene que la principal AM (Áreas de mejora) está representada en la comunicación, lo cual evidencia que los líderes de la organización deben mejorar los canales de comunicación con sus colaboradores; también es importante resaltar como PF (Puntos fuertes) la efectividad que tienen los líderes de la organización en relación a los resultados esperados, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

Personal total

CONCEPTO	AM		PF		TOTAL
Personal total	45	45%	55	55%	100
Comunicación	20	20%	14	14%	34
Satisfacción	5	20%	0	0%	5
Motivación	10	10%	3	3%	13
Productividad	10	10%	38	38%	48

Nota: Autoría propia

El punto fuerte del personal de Bancompartir más significativo es la productividad, esto es consecuente con la determinación de la compañía en alcanzar los objetivos estratégicos que se han planteado, aunque es necesario que se trabaje fuertemente en la satisfacción y motivación del personal en pro de mejorar el clima organizacional del Banco.

En relación a las AM (Áreas de mejora) de los procesos como se puede encontrar en los criterios de la tabla 7, se ve la mayor falencia en la socialización de estos al personal, lo cual es imprescindible para minimizar la cantidad de errores o reproceso que puedan estar afectado la agilidad en la prestación de los servicios de la entidad financiera, en cuanto a los PF (Puntos fuertes) se evidencia que están bajo la normativa vigente aprobada en primera medida por la superintendencia financiera y los demás entes regaladores de la entidades bancarias.

Tabla 7

Criterios

Criterio - Área de mejora		Concepto
Liderazgo		
1d	Los líderes de Bancompartir no manejan una comunicación permanente fluida y bidireccional con sus equipos de trabajo.	Comunicación asertiva de los gestores y sus colaboradores.
1d	La organización no cuenta con un sistema eficaz para el manejo de quejas y sugerencias de sus colaboradores.	
3c	El banco no desarrolla actividades para fomentar la participación y motivación de sus empleados.	Motivación y participación de los empleados.
3d	La comunicación no es multidireccional en la organización.	
Procesos		
5b	No se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos de la compañía	Gestión y control de los procesos.
5b	La empresa no cuenta con un sistema de investigación para determinar mejorar en los productos y servicios.	
5c	No se tiene implementado un control permanente en la aparición de fallos en el diseño de los procesos.	
5d	La organización no tiene un sistema para asegurar la óptima prestación de sus servicios a sus clientes.	
Resultados. Usuarios		
6b	No Se realiza una debida gestión de los procesos más valorados por los clientes de la organización.	Medición de la percepción de los clientes
Resultados Sociedad		

7a	La organización no evalúa todos los aspectos relacionados con la satisfacción de sus empleados.	Medición de la percepción de la sociedad.
Criterio -Puntos Fuertes		Concepto
Liderazgo		
1a	Evalúa los líderes como promotores de la cultura organizacional.	Indicadores de gestión de los líderes.
1e	La empresa evalúa la gestión del cambio por parte de los líderes.	
Política y estrategias		
2b	La planificación de la empresa tiene fuentes sólidas y verídicas.	Planeación estratégica de la empresa
2d	Se tienen identificados los procesos clave que harán parte de la planificación de la empresa.	
Alianzas y Recursos		
4a	La empresa tiene identificados las alianzas que le pueden colaborar en su gestión.	Alianzas estratégicas y manejo de recursos.
4b	Tiene implementado un presupuesto anual económico y financiero.	
4c	Evalúa cómo se gestiona los recursos materiales.	

Nota: Autoría propia

La necesidad de agrupar PF (Puntos fuertes) Y AM (Áreas de mejora) es para una planificación estratégica en donde se tiene en cuenta la utilización de medios tecnológicos, las amenazas y oportunidades del entorno, así como los puntos fuertes y áreas de mejora con el fin de garantizar una evolución en todas las estrategias.

En general el promedio del porcentaje respecto a la comunicación con los empleados se encuentra a un máximo de 50%, pero vemos áreas de mejora importante en la parte de procesos, también una área que se debe tratar con mayor brevedad es el área de resultados con las personas y la sociedad, recordando que estos son lo que generan crecimiento, desarrollo, fortalecimiento y son la fuente principal de ingresos para la compañía. En los resultados totales de la aplicación, es necesario que Bancompartir tome decisiones que favorezca el crecimiento de su recurso humano, ya que este aparece con los indicadores más bajos y paradójicamente son el motor de la organización por tanto deberían ser tratados con consideración respetando sus derechos y motivándolos, con esto lograrán una mayor productividad.

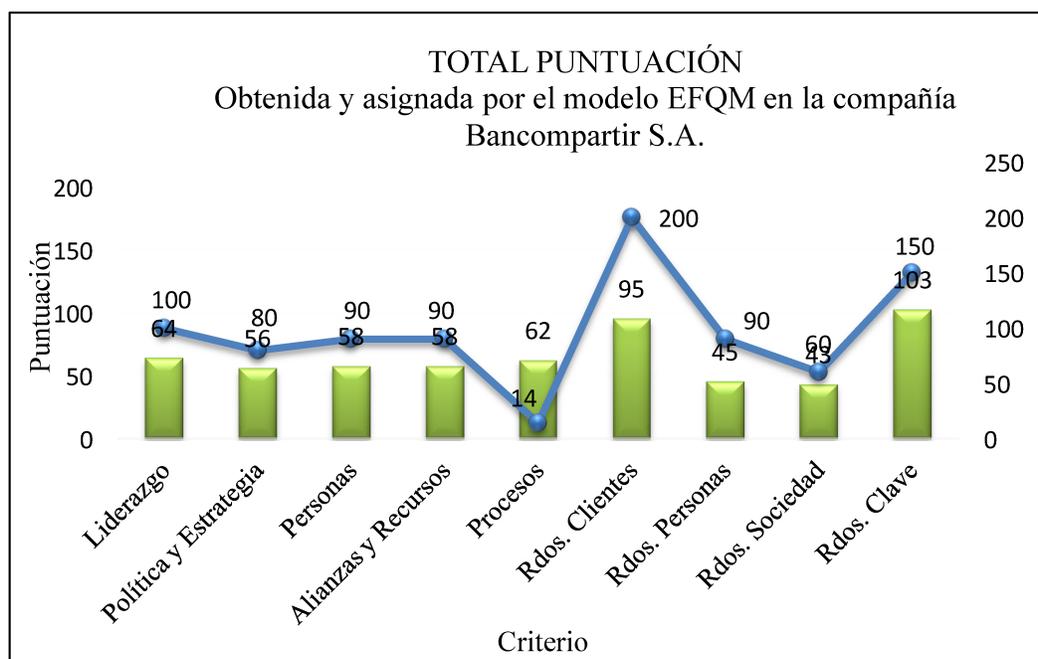


Figura 5. Total puntuación EFQM. Nota: Autoría propia

9.3. Diseño y gestión de los procesos

Con el diseño y gestión de los procesos se busca que las empresas revisen todos sus procesos con el fin de mejorar y aumentar su productividad y así lograr procesos de transformación y que a su vez estos logren causar un efecto positivo en toda la organización. En Bancompartir lo que se quiere lograr como propuesta principal es generar una revisión de los procesos y de esta manera llegar a la propuesta de implementación de un sistema de gestión que sea más eficiente y que funcione para todas las áreas del banco, aunque la propuesta principal es en el área de colocación de crédito ya que esta es la que más indicadores de productividad tiene.

Para contextualizarnos un poco, la misión de la entidad Bancompartir es ser una institución financiera incluyente, sostenible, rentable, ambientalmente amigable y socialmente responsable, especializada y con vocación en la prestación de productos y servicios microfinancieros, que a través de un equipo humano comprometido, eficiente, competente e innovador, genere oportunidades para el progreso, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los microempresarios colombianos y sus familias. El diagrama de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales. Este muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. (CONSULTORES, 2015), así como podemos observar en la figura 6 el diagrama de procesos de la compañía Bancompartir S.A.

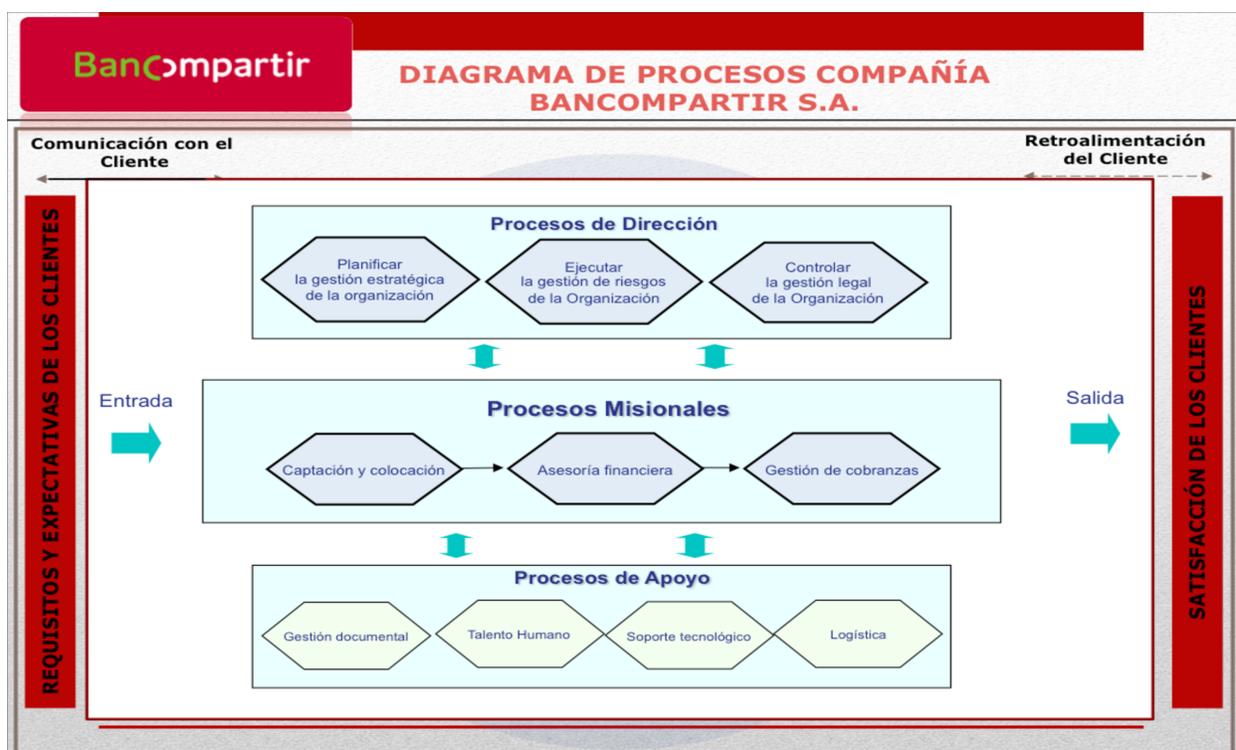


Figura 6. Diagrama de procesos. Nota: Autoría propia

- Caracterización procesos de planificación de la gestión estratégica de la organización.

La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo? Los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o reglamentarios que apliquen. (Tobon, 2008). Además proporciona los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la organización, revisa la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad para garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente, de la organización, legales y reglamentarios, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Caracterización planificación de la gestión estratégica

	Caracterización de procesos de dirección		BC-R v. 001
			Versión: 01
			Página 001
PROCESO	Planificación de la gestión estratégica de la organización.	RESPONSABLE	Gerente General y Juntas Directivas
OBJETIVO DEL PROCESO	Proporcionar los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la organización, revisar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad para garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente, de la organización, legales y reglamentarios.	ALCANCE	Abarca la gestión administrativa que satisface el buen desempeño de la organización.
PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Gerencia	1. Planear y definir lineamientos y estrategias para la organización. 2. Planear las revisiones al SGC. 3. Definir autoridades y responsabilidades del	1. Todas las áreas

	<p style="text-align: center;">INSUMOS</p> <p>1. Recaudo: presupuesto de recaudo. 2. Planes, programas y proyectos: informe de resultados de los proyectos. 3. Desarrollo gremial: solicitud de aprobación de vinculación de nuevos asociados. 4. Administrativo: infraestructura física en óptima condición, bienes y servicios. Financiero: presupuesto general consolidado, estados financieros, informes diarios.</p>	<p>Recurso Humano. 4. Analizar y definir los proyectos a ejecutar en cada periodo, con sus respectivos presupuestos. 5. Identificación de requisitos legales aplicables a la organización.</p>	<p style="text-align: center;">PRODUCTO/SERVICIO</p> <p>1. Lineamientos de política 2. Solicitud de resultados de los proyectos. 3. Propuestas de direccionamiento estratégico.</p>
	<p style="text-align: center;">PROVEEDORES</p> <p>Talento humano: solicitud de contratación de personal y definición de responsabilidades y funciones, personal competente, programa de capacitación. Tecnología de la información: hardware y software en funcionamiento.</p>	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <p>1 Realizar análisis de la información. 2. Comunicar lineamientos y estrategias. 3. Realizar revisión por la dirección del SGC. 4. Designar los recursos necesarios para la organización. 5. Comunicar decisiones de las Juntas respecto a acciones a implementar. 6. Comunicar y dar lineamientos acerca de los requisitos legales identificados activos. 7. Actividades de servicios generales.</p>	<p style="text-align: center;">CLIENTES</p> <p style="text-align: center;">Todas las áreas</p>
HACER	<p style="text-align: center;">INSUMOS</p> <p style="text-align: center;">Todas las áreas</p>		<p style="text-align: center;">PRODUCTO/SERVICIO</p> <p>Talento humano: aprobación de contratación de personal, definición de responsabilidades y funciones, necesidades de personal, necesidades de capacitación y entrenamiento tecnología de la información: necesidad de hardware y software en funcionamiento.</p>

	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
VERIFICAR	Seguimiento, evaluación y mejora: solicitud de aprobación de documentos, programas y planes de auditorías internas, documentos y registros controlados, seguimiento a acciones correctivas, preventivas y de mejora, informes de auditorías internas, documentos y registros organizados y archivados asesores jurídicos: conceptos jurídicos.	1. Realizar seguimiento al desempeño de los procesos. 2. Verificar y asegurar el cumplimiento de la organización de los requisitos legales y reglamentarios aplicables. 3. Hacer seguimiento al cumplimiento presupuestal	1. Todas las áreas de la compañía.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Documentos Archivos y documentación de años anteriores. Análisis, estadísticas, resultados de años anteriores. Resultados de la situación actual de los procesos.		1. Tecnología de la información: necesidad de hardware y software en funcionamiento. 2. Evaluación y mejora: documentos, planes y programas de auditorías internas aprobados, requerimientos de documentación, acciones correctivas, preventivas y de mejora.
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Todos los procesos: informe de gestión, información para revisión por la dirección, resultado de indicadores de gestión. Junta directiva: recomendaciones sobre lineamientos y plan anual de inversiones.	1. Tomar acciones, correctivas, preventivas y de mejora. 2. Gestionar recursos adicionales que se requieran.	1. Todas las áreas de la compañía

	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
		1. Información suministrada por los clientes tanto internos como externos.		Seguimiento, evaluación y mejora: documentos, planes y programas de auditorías internas aprobados, requerimientos de documentación. Asesores jurídicos: solicitud de conceptos jurídicos. Todos los procesos: lineamientos para los procesos, acciones y decisiones para la mejora, seguimiento a indicadores de mejora. Junta directiva: seguimiento a indicadores e informe de gestión, plan anual de inversiones y proyectos para aprobación.
RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
Humanos Económico Tecnológicos y Técnicos	Organigrama Auditorías Internas de Calidad	1. Estatutos 2. Informes de gestión 3. Manual de calidad 4. Procedimiento Revisión por la Dirección.	EP-BC-004	Gestión en plataforma ICS
	Procedimiento Control servicio no conforme	Formato de compromisos para los colaboradores.	RC-BC-004	Informes mensuales de la gestión realizada
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
4.1, 4.2, 5.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.5.1, 5.5.3, 8.2.3, 8.4, 8.5 requisitos específicos 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 7.1, 7.2	RE-BC-002	Indicador Gestión de planeación estratégica.	Por lo cual el manual de la compañía deberá cumplirse a cabalidad según la actividad que realiza cada empleado	
	RDL-BC-003	Indicadores establecidos en el sistema de gestión de calidad en cada uno de los procesos.	Después de la aplicación de las estrategias de mejora, se debe tener un control y un progreso en la gestión que se realiza	

Nota: Autoría propia

- Caracterización del proceso de control de la gestión de riesgos.

La caracterización de gestión de riesgos tiene como principal objetivo generar procesos en los cuales se tenga un mayor control de las acciones que se realizan dentro de la compañía como se muestra en anexo 2.

- Caracterización del proceso de colocación de crédito comercial.

La caracterización del proceso de colocación de crédito comercial consiste en gestionar las actividades tanto operativas como comerciales para aumentar el número de clientes del banco como se muestra en el anexo 3.

- Caracterización proceso misional recuperación de cartera.

La caracterización del proceso de recuperación de cartera consiste en cobrar oportunamente y con efectividad la cartera en mora del banco como se muestra en el anexo 4.

- Caracterización proceso de apoyo talento humano.

Para la caracterización de este proceso lo más importante es proveer y gestionar talento humano, motivado y competente para todos los procesos, así como se muestra en el anexo 5.

Con este módulo se pudo desarrollar la caracterización de los procesos que más impactan en la organización tanto en sus áreas estratégicas, operativas y de apoyo, de esta manera se identificaron las actividades, los tiempos y todos los factores involucrados en la construcción del producto o servicio con el fin de estandarizar y lograr una mayor eficiencia. Adicional con la verificación de los procesos que tiene Bancompartir, se pudo evaluar que necesita implementar una ayuda para todos los colaboradores en donde genere de manera más rápida y eficaz sus labores diarias y así mismo llegar a cumplir con los indicadores de productividad.

9.4. Calidad, competitividad e innovación

En cuanto a los aspectos de calidad, competitividad e innovación, se deben evaluar de manera constante que genere nuevas formas de construir y avanzar en la organización, de esto depende también que el banco este a la vanguardia y en constante cambio. Para Bancompartir es un proceso difícil, ya que se ha ido renovando paso a paso, en cuanto a procesos, tecnología e imagen; todo esto se ha logrado con perseverancia, pero se observa que los cambios en cuanto a innovación se han asimilado de buena manera tanto para los colaboradores como para los clientes que llevan muchos años con la entidad.

Para entrar en contexto tenemos que la innovación ha tomado varios significados a lo largo de la historia y del desarrollo de la economía mundial, en 1995 Everett Rogers define la innovación como “una idea practica u objeto que se percibe como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción”. (slide share) También el autor Michael Porter establece que “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar”. (slide share)

Pero la innovación no solo se puede aplicar a los productos o servicios, esta también puede ser incluida en los procesos; por tanto se presentan varias oportunidades de mejora para Bancompartir en cuanto a la estandarización y efectividad de los procesos, que están afectando el resultado final de los servicios ofrecidos y por consiguiente la insatisfacción del cliente, lo cual representa pérdidas significativas para la entidad.

En Colombia se puede decir que la prestación de servicios financieros para microempresarios fue una innovación apenas iniciada formalmente en el año 2000 con la ley 590 la cual se creó para promover el desarrollo y la financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Andres Salazar, 2015). Lo anterior evidencia que para este nicho de mercado que aún existen muchos campos por explorar que puede aprovechar la entidad, se pueden tener en cuenta diferentes tipos de innovación como las siguientes:

- Innovación tecnológica: surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción. (VV.AA, 2009)

- Innovación comercial: Aparece como resultado del cambio de cualquiera de las diversas variables del marketing. El éxito comercial de un nuevo producto o servicio esencialmente depende de la superioridad del mismo sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado al efecto.
- Innovación organizativa: En este caso el cambio ocurre en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa. Es un tipo de innovación que, entre otras cosas, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.
- Innovación en producto: Fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas (microprocesadores, videocasetes, etc.) o mediante nuevas utilizaciones de tecnologías existentes (walkman, agenda electrónica, etc.).
- Innovación en proceso: Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes.
- Modelo de innovación para la competitividad.

Como ya se identificó que el problema de la compañía Bancompartir es que los procesos no están ligados y no tienen un direccionamiento, se quiere hacer partícipe a la compañía de una plataforma tecnológica llamada Gestiona 2.0 esto se haría principalmente para la gestión adecuada de los procesos para que tengan un lineamiento y un objetivo en común.

Los sistemas de gestión son importantes para las empresas pero en ocasiones los empleados generan tareas adicionales que no agregan valor, no se aprovecha la información de los indicadores de gestión para tomar buenas decisiones y solo se realizan seguimientos de implementación cuando se programan auditorias, pero Gestiona 2.0 es un software de servicio en línea que orientara a la compañía a la planeación, implementación y administración de sus sistemas de gestión, proporcionando la información oportuna para la toma de decisiones e integración con sus colaboradores clientes y proveedores (partes interesadas). (Business Solutions Consultants, 2017)

Gestiona se adapta a la compañía permitiendo registrar y consultar la información del desempeño de sus sistemas de gestión desde cualquier lugar con acceso a internet siendo compatible con cualquier norma nacional e internacional (ISO, ICONTEC, CCS, BASC). Además este software notifica al equipo de trabajo las tareas y acciones de mejoramiento pendientes, contribuye y evalúa la percepción de sus clientes, el comportamiento de sus proveedores y el desempeño del personal.

Además ofrece los siguientes servicios del módulo de gestión por procesos: Valida los flujos de información entre sus procesos: identificando las posibles inconsistencias e información faltante, tiene un módulo de gestión documental el cual controla las versiones de los documentos con copias de seguridad ilustrando los cambios realizados por las personas autorizadas, cuenta con un módulo de gestión de indicadores que presenta gráficas por indicador, un tablero de control consolidado, estado del análisis y acciones tomadas cuando no se alcanzan los resultados planificados. Existe otro módulo que es el de gestión de tareas y acciones de mejoramiento este contribuye al análisis de causas de las situaciones identificadas, permite asignar tareas y notificar a las personas encargadas de su realización informándoles del estado de las acciones en curso o pendientes de realizar.

Además cuenta con el módulo de evaluación de satisfacción del cliente donde se construye y realiza diferentes encuestas de satisfacción de cliente y gestiona la atención de las quejas recibidas. Cuenta con un módulo de gestión de proveedores el cual identifica el impacto de cada proveedor sobre su organización y proporciona herramientas para evaluar su desempeño. Y como último está el módulo de gestión de talento humano que brinda herramientas para definir las diferentes competencias y evalúa el desempeño de su equipo de trabajo.

Como se evidenció en la verificación de los cambios que ha realizado Bancompartir se encontró que han generado buena respuesta ante el público en general, sin embargo se considera que deben estar más a la vanguardia en cuanto a elementos tecnológicos que son innovadores, para brindar servicios con fácil acceso al banco que generen confiabilidad y un plus de innovación, lo que a su vez logra que la entidad tenga competitividad en su medio, además agilizar también los procesos con el cliente y fácil acceso de mejora rotunda con la calidad.

9.5. Calidad y responsabilidad social

En primera medida para poder generar una propuesta de estrategia de RSE que podría aplicar Bancompartir, es necesario contextualizar el tipo de servicios y mercado meta que tiene la compañía, el cual lo tiene demarcado desde su misión; Somos una institución financiera incluyente, sostenible, rentable, ambientalmente amigable y socialmente responsable, especializada y con vocación en la prestación de productos y servicios micro financieros, que a través de un equipo humano comprometido, eficiente, competente e innovador, genera oportunidades para el progreso, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los microempresarios colombianos y sus familias. (Bancompartir).

Como se puede evidenciar el nicho de mercado está concentrado en las personas microempresarios independientes del país por tanto en los últimos años ha generado una tendencia en el sector financiero a la creación de entidades micro crediticias que ofrecen el mismo servicio, pero resaltan algunas que tienen factores diferenciadores entre ellas Bancompartir, ya que se ha logrado posesionar en el corazón del consumidor de este perfil y lo ha logrado gracias a la publicidad del voz a voz, eso explica por qué su marca no es tan reconocida comercialmente, pero en los segmentos de mercado concentrados en localidades con limitantes para acceder a un sistema financiero que hasta hace algunos años era de cierta manera elitista en un país como Colombia donde la economía dinamiza el comercio de establecimientos fijos o en gran proporción ambulante.

Así algunos cambios como la inclusión financiera que es un reto bastante amplio para la compañía, la cual consiste en una banca móvil; estrategia que permite incrementar la productividad, el número de usuarios y su bienestar, gracias a la reducción del gasto de tiempo y recursos en desplazamientos, trámites y filas de espera. Hay una continua migración a la banca digital, y esto en parte es también porque el dispositivo móvil se está convirtiendo en una herramienta de interacción y comunicación a muy bajo costo además de un crecimiento exponencial en la banca digital, que se da a tasas superiores a 50% anual sobre base instalada de usuarios activos, es un fenómeno que se da en Colombia y en general en la región. (Pérez, 2017)

Otro cambio que se puede establecer teniendo en cuenta que Bancompartir realiza solamente préstamos a negocios establecidos y que tengan un año de antigüedad, hay jóvenes que van a emprender y no tienen capital inicial, así que pueden realizar convocatorias con proyectos que

tengan dichos jóvenes, brindando una proyección financiera y viabilidad del proyecto, prestando así el dinero y si se demuestra que en cierto tiempo el negocio dio una rentabilidad el banco ayudará al microempresario a seguir adelante.

La responsabilidad social empresarial es una iniciativa que ha logrado instaurarse al interior de diferentes tipos de organizaciones, transformando sus políticas, valores y estrategias de competencia, entidades bancarias como Bancompartir S.A. tienen parte fundamental en el desarrollo económico del país y ha mostrado a lo largo del tiempo diferentes acciones orientadas a retribuir en alguna medida a los habitantes y contextos en los cuales desarrollan sus actividades económicas, además ayuda a mejorar la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados da una buena imagen de marca y reputación, mejora el desempeño financiero e incrementa la calidad y la productividad.

9.6. Verificación estratégica de la calidad

Los procesos de cada compañía tienen entrelazados diferentes factores que deben ser revisados y verificados constantemente para tener todos y cada uno de los procedimientos de forma acorde con la organización y su objetivo principal. Se requiere para ello un equipo auditor que tenga en cuenta todos los requisitos y un modelo establecido para dar una observación general de lo que se debe mejorar y realizar en pro de la mejora continua.

- Procedimiento de auditoría interna.

El procedimiento de auditoría interna es un conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los procesos, para el caso organizacional del banco el procedimiento contiene una descripción detallada del paso a paso, los responsables y las evidencias requeridas para cada acción. En el anexo 6 se presenta el procedimiento de auditoría interna en la compañía Bancompartir.

- Programa de auditoría

El programa de auditoría es un enunciado, el cual tiene un orden lógico y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. (unicauca) Por tanto para Bancompartir se ha estructurado teniendo en cuenta todos los procesos que conforman su mapa la cual se muestra en el anexo 7.

En Bancompartir existe un área que es conocida como “monitoreo” la cual tiene como razón de ser el acompañamiento del área comercial y operativo para el debido desarrollo de sus procedimientos, esta a su vez realiza las auditorías periódicas en las oficinas con el fin de detectar los puntos fuertes de los procesos y las oportunidades de mejora sobre los cuales se deben desarrollar los planes de acción que se establezcan al finalizar la validación.

- Plan de auditoría

El plan de auditoría de la compañía Bancompartir S.A. como se muestra en el anexo 8, es la descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría, en el cual se especifica el cronograma, las actividades a realizar, los auditores encargados y el auditado; este plan es de vital importancia para desarrollo de la auditoría debido a que se convierte en el marco guía para toda la organización, con esta herramienta se disminuye el riesgo de la evasión de responsabilidades y se tiene un orden con los tiempos establecidos.

- Lista de verificación auditoría

La lista de verificación como se muestra en el anexo 9, comprende una serie de preguntas encaminadas para establecer los diferentes parámetros y observaciones de cada proceso que se vayan a auditar, estas preguntas están basadas en los requisitos de la norma ISO 9001, el objetivo es que se dirija al documento que aclare la situación y se evidencie si se cumple o no con el requisito.

- Acta de apertura y cierre de auditoría

En el acta de apertura y cierre de auditoría como se muestra en el anexo 10, establece quienes serán los participantes, las observaciones y datos básicos de la auditoría interna, de igual forma es indispensable indicar si se realiza algún tipo de modificación al plan de auditoría.

- Evaluación auditores internos de calidad

Con el formato de evaluación el auditado puede determinar la calificación que considere pertinentes para la gestión realizada por el equipo auditor, para ello debe tener en cuenta varios criterios como lo son: la conducta ética que incluye aspectos como: confidencialidad e integralidad del auditor, adicional se evalúan las competencias técnicas y personales que incluyen la objetividad y el conocimiento de la norma entre otros. Otro de los aspectos a evaluar será la presentación del auditor, ya que esta es de vital importancia para la retroalimentación del proceso de auditoría, como se muestra en el anexo 11.

- Informe de auditoría interna

En el informe se obtendrá la recopilación de los hallazgos encontrados en la auditoría, también se evidencian las fortalezas y las oportunidades de mejora que tenga el equipo auditado, de igual forma se establecen los objetivos y el alcance de la auditoría. Como resultado de la aplicación se obtuvieron tres hallazgos principales, ubicados en el diligenciamiento de los formularios, el cumplimiento de los horarios establecidos por el banco y el proceso de verificación de autenticidad de los documentos, como se muestra en el anexo 12.

- Plan de acciones y seguimiento auditoría interna

Al finalizar la auditoría de los procesos se debe establecer un plan de acción para cada una de las no conformidades, con falencias que se estén presentando en el desarrollo de los procesos, este formato nos permite evidenciar el seguimiento de dichas acciones con el fin de verificar su

cumplimiento, los responsables y los tiempos en los cuales se desarrollaran. Para Bancompartir se estableció un plan de acción con dactilógrafo para la validación de autenticidad de los documentos como la medida a la cual se le asignó la mayor prioridad teniendo en cuenta que es uno de los factores de riesgo más impactantes para el debido desarrollo del proceso, como se muestra en el anexo13.

9.7. Seguimiento y medición de la calidad

Como se establece en las normas internacionales, la empresa debe seguir, medir, analizar y evaluar el desempeño de la organización para así determinar los indicadores, los cuales se deben integrar a una herramienta por medio de gráficos para poder apreciar su evolución y aporten a la fiabilidad, productividad y trazabilidad de los datos obtenidos, es muy importante medir cada cierto tiempo y realizar otro análisis después de obtener los resultados, esto facilita la toma de decisiones y las acciones que apoyan la consecución de los objetivos marcados. (Gómez, 2011)

- El seguimiento y medición en la organización objeto de estudio

En la actualidad las empresas deben trabajar constantemente en la mejora continua de sus procesos con el fin adquirir la sostenibilidad necesaria para sobresalir en medio de la competencia del mercado, por tanto para Bancompartir es indispensable la medición de todos los procesos por medio de indicadores de gestión y aún más teniendo en cuenta que es una empresa del sector financiero en Colombia en donde se puede encontrar una amplia oferta en portafolio de servicios especializados en microcrédito, desde sus inicios la compañía se ha trazado objetivos encaminados a aumentar su participación en el mercado, para ello cuenta con un personal calificado y enfocado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales de la organización. En razón a lo anterior la compañía Bancompartir cree necesario que se realicen seguimientos a todos los procesos a fin de obtener la satisfacción total de sus clientes y las partes interesadas en pro de la mejora continua.

- Aspectos de seguimiento y medición

Para este punto de características de los procesos, se deben tener en cuenta los aspectos de seguimiento de los siguientes procesos: gestión estratégica de la organización, la cual comprende la formulación de los objetivos estratégicos de la organización; el segundo proceso es ejecutar la gestión de riesgos de la organización la cual también hace parte de los procesos estratégicos, por medio de este se trata de mitigar los riesgos a los que está expuesta la compañía; como tercer proceso está la colocación de crédito comercial este es el motor de la organización ya que es el core de la compañía; el cuarto proceso es la recuperación de cartera la cual tiene como objetivo principal el seguimiento y normalización de la cartera; y como último proceso se encuentra el talento humano, en él se desarrolla toda la gestión del capital humano como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Seguimiento y medición de procesos

No	Aspecto de Seguimiento y medición	Justificación	Técnicas de metodología	Periodicidad
1	Gestión estratégica de la organización	Medir la capacidad que tiene el área de dirección para generar propuestas realmente eficientes para la compañía.	Indicador de proceso	Semestral
2	Controlar la gestión de riesgos de la organización	Medir la pérdida de utilidades en un periodo específico con el fin de tomar las decisiones más acertadas.	Indicador de proceso	Semestral

3	Colocación de crédito comercial	Medir el crecimiento de ingresos de la compañía con fin de aumentar la vinculación de clientes.	Indicador de proceso	Mensual
4	Gestión de cobranzas	Medir la efectividad del resultado en la recuperación de la cartera en mora.	Indicador de proceso	Mensual
5	Talento humano	Medir si el proceso de selección realiza el filtro de acuerdo con los requerimientos de la vacante.	Indicador de proceso	Semestral

Nota: Autoría propia

En la tabla 9 también se tienen en cuenta los aspectos de seguimiento y medición de los procesos junto con la justificación, la técnica de metodología y la periodicidad de los mismos, la finalidad de este es evidenciar cuales son los indicadores que componen el seguimiento de cada proceso y que nos arroje los datos cuantificables para el respectivo análisis.

Al establecer las características, seguimiento y medición de los procesos en los que se van a implantar los indicadores, se logra tener una visión mas amplia y completa de los componentes de cada proceso con el fin de generar un esquema, que pueda ser comprendido por todos los miembros de la organización.

- Metodología para la generación de indicadores

La metodología se establece para determinar el paso a paso para la construcción de los indicadores, la descripción, el origen y los aspectos de los indicadores, como se muestra en la

tabla 10. Para poder realizar la construcción de los indicadores, es necesario, establecer una metodología clara la cuál esté fundamentada en la realidad actual de la organización, de tal manera que se pueda obtener una información mas cercana a la situación, con el fin de no presentar sesgo en el analisis de los indicadores.

Tabla 10

Pasos generación de indicadores

PASOS	DESCRIPCIÓN	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. Establecer cuales con los objetivos de cada proceso.	Se identifican a partir, de los criterios de cada proceso.	-Objetivos -Políticas	Objetivos de cada proceso - Ser claros - Coherentes con la misión - Específicos - Alcanzables - Realistas
2. Identificar los factores críticos de éxito.	Permite alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta todos los procesos.	La política y lineamientos establecidos por el banco y por la superintendencia financiera para desarrollar la prestación de su portafolio de servicios.	Factores críticos de éxito: participación del área directiva, políticas de riesgo de la compañía, gestión de la fuerza comercial, lineamientos de cobro de la superintendencia financiera.

3. Establecer indicadores para los factores críticos de éxito.	Se identifica el indicador que permita hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito.	Nombre del indicador: proviene de la participación del resultado que se quiere hallar. Fórmula: número de objetivos seleccionados/ número de objetivos propuestos.	Indicador de eficacia que permite medir la efectividad de los objetivos propuestos.
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta 90%	Rango mínimo: 12% Rango máximo: 90%	Meta propuesta para el año.
5. Diseñar la medición	Fuente: marco estratégico de la organización Frecuencia de datos: semestral.	Tendencia: creciente Periodicidad del cálculo: semestral	Responsable: la junta directiva
6. Determinar y asignar recursos	Recursos humanos: personal vinculado	Recursos físicos: computadores	Recursos tecnológicos: software y aplicativos en línea.
7. Probar medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda hacer uso del indicador, se realizar un análisis para su aplicabilidad y utilidad del indicador en la consecución del objetivo del proceso.		
8. Estandarizar y	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador, se formalizara para su implementación.		

formalizar.	
9. Mantener y mejorar continuamente	Se realizara periódicamente una revisión de aplicabilidad del indicador, para determinar posibles cambios en el proceso

Nota: Autoría propia

- Ficha técnica para indicadores

Las cuales contienen las fechas, el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los responsables, la descripción del indicador, el tipo de indicador, el rango de aceptación, la fórmula del indicador, la frecuencia y la fuente de datos. Cada ficha técnica de indicador se convierte en una guía que facilita la implementación de los indicadores para cada proceso, ya que comprende toda la información en forma resumida y de fácil comprensión para todos los miembros de la organización, como se muestra en los anexos 14,15,16,17,18.

- Tablero de indicadores

Se realizó basado en la ficha técnica de cada indicador, con el fin de destacar los factores críticos de éxito de cada proceso, de tal forma que los implicados estén más focalizados en el cumplimiento de los mismos como se muestra en el anexo 19. Es importante que todas las personas involucradas en un proceso conozcan los factores claves de éxito ya que con esto tienen claro que aspectos no deben descuidar de sus procesos ya que son de vital importancia para el funcionamiento de los mismos.

- Cuadro de mando de control

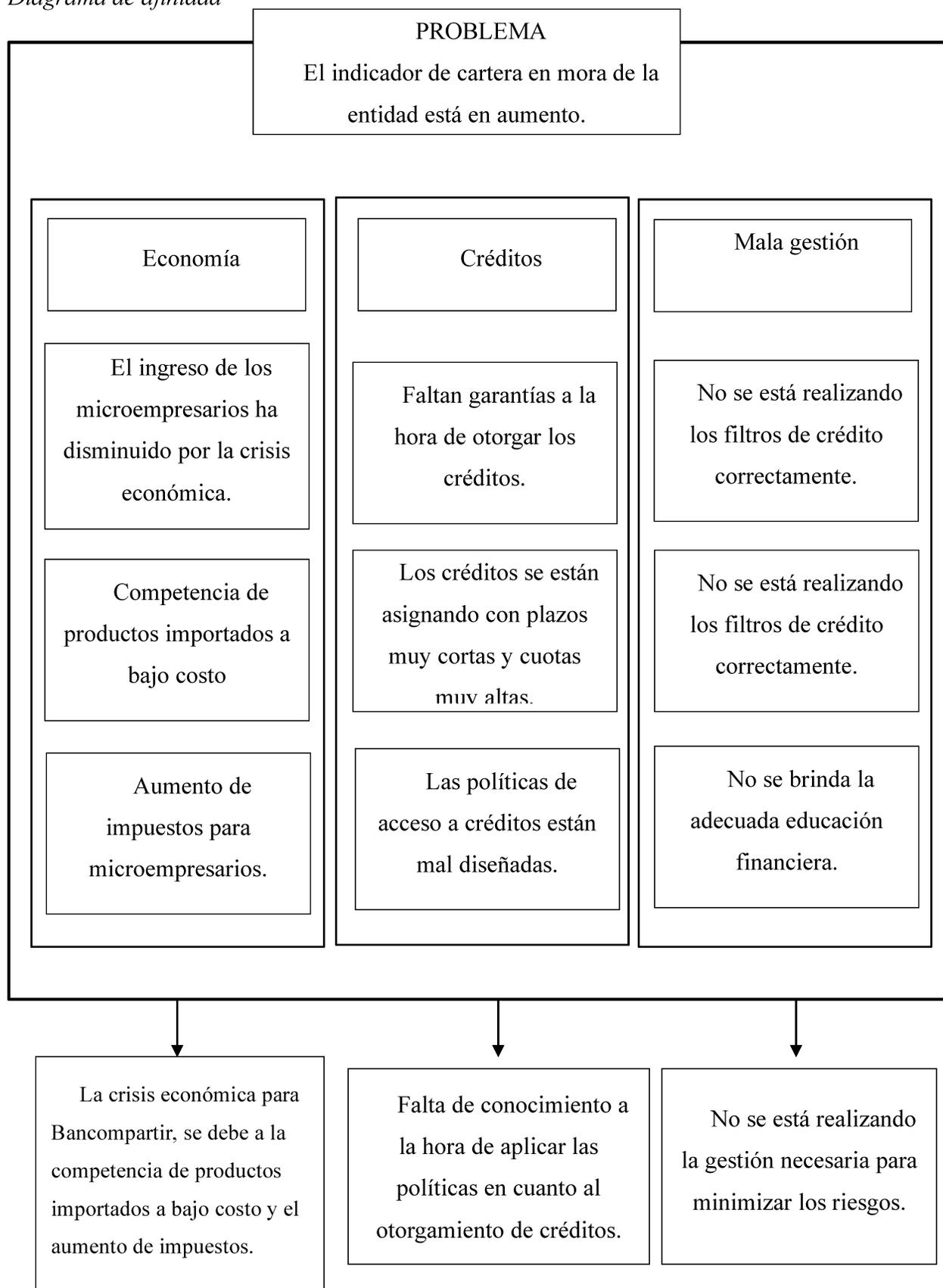
El cuadro de mando integral como se muestra en el anexo 20, es una herramienta que permite al banco tener un diagnóstico de la situación actual de la compañía con el fin de monitorear que se

estén cumpliendo los objetivos de la compañía y de esta manera poder generar las estrategias acorde a los resultados de este. En el cuadro de mando integral se especifica cuanto son los porcentajes de cumplimiento esperados para cada uno de los indicadores, de tal forma que al realizar el análisis de los resultados se pueda establecer una especie de calificación que indique si el proceso está siendo eficiente para la organización.

9.8. Mejora continua

Uno de los procesos misionales más importantes para la compañía es el de la gestión de cobranza como se muestra en la tabla 12 ,ya que de ella depende la recuperación de la cartera en mora de la entidad y el adecuado origen de colocación de créditos como se muestra en la tabla 13, lo cual permite mitigar el riesgo de pérdida de ingresos operacionales al banco, por tanto se aplicó una herramienta llamada diagrama de afinidad como se muestra en la tabla 11, con el fin de detectar las posibles causas del aumento que ha presentado el banco en su indicador de mora en los últimos periodos fiscales. Las posibles soluciones serían: la capacitación de políticas de crédito para los colaboradores, implementar programa de educación financiera para los clientes, enviar una propuesta de ayuda al gobierno para los microempresarios y aumentar el filtro para otorgamiento de crédito.

Tabla 11
Diagrama de afinidad



Nota: Autoría propia

Tabla 12
Programa de mejora gestión de cobranzas

	PROGRAMA DE MEJORA BANCOMPARTIR													
PROCESO	Gestión de cobranzas													
OBJETIVO	Realizar constante revisión y control de la cartera para evitar pérdidas													
META	Máximo cartera morosa del 12%													
INDICADOR	$\text{CARTERA} = \frac{\text{CARTERA EN MORA}}{\text{CARTERA ACTUAL}} \times 100$													
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVIDENCIA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Revisión de las políticas	Área de riesgo	Manual de políticas		X				X						
Entrega de cartas de mora	Gestores de cobranza	Cartas con recibido	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación en políticas del riesgo	Área de riesgo	Planillas de asistencia	X					X					X	
Llamadas de cobro preventivo y jurídico	Gestores de cobranza	Registro de llamadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Charlas de educación financiera	Equipo comercial	Planillas de asistencia		X			X			X			X	
Verificación de la inversión	Gerente de oficina	Formato control de inversión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ÍNDICE DE COBERTURA	$\frac{\text{CARTERA EN MORA}}{\text{CARTERA ACTUAL}}$													

Nota: Autoría propia

Tabla 13

Programa de mejora de gestión colocación de crédito

	PROGRAMA DE MEJORA BANCOMPARTIR													
PROCESO	COLOCACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL													
OBJETIVO	LOGRAR LA MAYOR CANTIDAD DE VINCULACIÓN DE CLIENTES ENCAMINADO AL CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA													
META	AUMENTAR VINCULACIÓN DE CLIENTES EN UN 90%													
INDICADOR	$\frac{\text{No. CLIENTES NUEVOS}}{\text{No. CLIENTES VIGENTES}} \times 100$													
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVIDENCIA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Jornadas de telemercadeo	Gerencia General	Planillas de gestión	X		X		X		X		X		X	
Jornadas de prospección en campo	Equipo comercial	Planillas de gestión		X		X		X		X		X		
Alianzas estratégicas con microempresarios	Área de mercadeo	Contratos		X										X
Campañas de fidelización	Equipo comercial	Planillas de gestión	X			X			X				X	
Mejorar programa de publicidad	Área de mercadeo	Merchandising		X			X			X				X
CRECIMIENTO DE CLIENTES	$\frac{\text{NUMERO DE CLIENTES NUEVOS}}{\text{NUMERO DE CLIENTES VIGENTES AA}}$													

Nota: Autoría propia

9.9. Plan de comunicaciones

En el presente plan de gestión de comunicaciones se podrá identificar de manera clara y definida quienes son las personas involucradas en el proyecto, así como los roles que desempeñara cada uno. La intención es que se convierta en una guía para conservar la organización y eficacia a lo

largo del desarrollo del proyecto, por tanto también se evidenciaran aspectos relevantes como los recursos asignados, los responsables de la comunicación de la información, así como el flujo de la misma en pro de garantizar el debido desarrollo de este.

- Enfoque de gestión de comunicaciones

Para que el proyecto obtenga los resultados esperados es de vital importancia el liderazgo del gerente en cuanto a la comunicación de los avances que se van realizando paso a paso, cabe resaltar que la matriz de comunicaciones que se relacionara más adelante debe ser el marco guía para determinar el ¿qué? y a ¿quiénes? se les brindara la información, para de esta manera no saturar a todos los involucrados con temas que no son de su competencia. Es muy relevante conservar permanentemente el sentido de objetividad e imparcialidad a lo largo de las modificaciones que puedan influir y mantener en el equipo la capacidad de adaptabilidad al cambio.

La dirección del proyecto debe estar en constante seguimiento del desarrollo del proyecto y en capacidad de gestionar todos los aspectos relacionados con el plan de comunicaciones, además, se buscara fomentar una cultura de participación activa de los involucrados, con el fin de realizar retroalimentaciones periódicas que logren mantener los conceptos claros y registrados.

- Dificultades en la gestión de comunicaciones

El director del plan de comunicaciones del proyecto hará un exigente seguimiento para que se logren cumplir las actividades dentro de los tiempos estimados, los presupuestos y recursos asignados, de igual forma deberá velar por que se sigan los requerimientos establecidos en la matriz de comunicaciones; lo anterior en pro de garantizar la efectividad del plan y que realmente se logre el alcance de los objetivos.

Uno de los requerimientos que realiza Bancompartir para el desarrollo del plan de comunicaciones hace referencia a los tiempos laborales muertos, que implica para algunos actores el desarrollo de estas actividades, por tanto solicitan un formato de permisos especiales

para aquellos funcionarios con el objetivo de tener el tiempo suficiente para conseguir el personal necesario para reemplazar sus labores de ser necesario.

Bancompartir S.A. al ser una entidad vigilada por la superintendencia Financiera debe manejar los protocolos de seguridad de la información para todos sus procesos, para continuar con esos lineamientos especifica que para el plan de comunicaciones del proyecto también se deben respetar los acuerdos de confidencialidad de los datos suministrados.

- Requisitos de comunicación interesados

El director de plan debe conocer específicamente a todos los actores que participaran en el proyecto, así mismo tener muy claro el mensaje de difusión que se entregara a los mismos y como se hará llegar a todas las partes interesadas así como se muestra en la tabla 14. También en conjunto con los principales actores se escoge la forma más eficaz para comunicar el mensaje, en su mayoría se genera una capacitación específica en el tema que se desarrolla en la plataforma formativa del banco, en el cual todas las partes interesadas se forman, reciben el mensaje realizan evaluación sobre el tema. Según el tipo de requerimiento escoger el tipo de canal a utilizar, en la mayoría de los casos en Bancompartir se realiza una reunión en donde se recopila la información más importante para brindarle a los asesores a y la las partes interesadas la información condensada y de vital importancia, además de establecer los parámetros de la capacitación sobre el tema.

Tabla 14

Requisitos de comunicación de los interesados

PARTES INTERESADAS	REQUISITOS	T.C.
EJECUTIVO COMERCIAL	- Incentivos.	FE
	- Capacitación sobre el modelo.	FV
	- Suministro de recursos.	FE
ASESOR DE PLATAFORMA	- Capacitación sobre el modelo.	FV
	- Tecnología de punta.	FE

ASESOR DE SERVICIO	- Capacitación sobre el modulo y servicio al cliente.	FV
GERENTE DE OFICINA	- Informe semanal de reprocesos. - Informe de desembolso de créditos.	FE FE
GERENTE OPERATIVO	- Informe cumplimiento de los indicadores. - Compromiso del equipo.	FE IV
GERENCIA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	- Confiabilidad. - Información actualizada. - Veracidad de la información.	IE FE FE
GERENCIA COMERCIAL	-Informe de gestión de productividad. -Apoyo de red de oficinas. -Actas y cronogramas -Indicadores	FE IV FE FE
GERENCIA OPERATIVA	-Debido diligenciamiento de los formatos. - Comunicación de modificaciones o novedades.	FE FE
PLATAFORMA TECNOLÓGICA	- Autorización del sistema. - Sistemas actualizados.	NA

Nota: Autoría propia

- Métodos y tecnologías de comunicación

El plan de comunicación de proyecto para esta oportunidad en Bancompartir presenta una ventaja significativa debido a que se va a desarrollar dentro de las instalaciones de una oficina en donde se encuentra en permanente contacto los actores involucrados, no obstante es necesario que se planteen canales de comunicación disponibles como los correos electrónicos, las extensiones telefónicas y el dialogo personal entre el equipo del proyecto y sus partes interesadas.

Bancompartir en este momento no cuenta con avanzadas plataformas tecnológicas lo cual impide que se pueda tener evidencia de los avances de forma digital en tiempo real, por ello se hace necesario que permanentemente se estén realizando las reuniones informativas para conocer el estado del proyecto, de igual forma se llevara el registro físico de todas las novedades de tal forma que puedan tener acceso las personas interesadas en dichos datos.

- Matriz de comunicaciones

Tabla 15

Matriz de comunicaciones

TIPO DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO	TIPO	FRECUENCIA	AUDIENCIA	ENTREGA	FORMATO
Reunión # 1	Dar a conocer al equipo el proyecto y los objetivos principales que se desarrollaran	Presencial	Una primera vez, al comenzar el plan.	Patrocinador del proyecto Equipo de proyecto, actores clave	Acta de reunión	Actas y formatos impresos archivados en la oficina principal.
Reuniones posteriores de entrega de resultados	Revisar el proceso del plan de comunicación	Presencial y video conferencia con actores principales	Quincenal antes de terminar el mes	Patrocinador del proyecto Equipo de proyecto	Acta resumen de resultados	Actas y formatos impresos archivados en la oficina principal.
Reuniones con el equipo operativo y comercial	Conocer las incidencias o problemas que se han presentado	Presencial	Mensual	Patrocinador del proyecto, directores ejecutivos de la parte comercial y operativa.	Acta de la reunión	Actas y formatos impresos archivados en la oficina principal.

Reunión de estado del plan de comunicación	Conocer en qué estado y si se ha cumplido con el cronograma	Video llamada	Semanal	Patrocinador del proyecto, directores ejecutivos de la parte comercial y operativa	Acta de reunión y resumen de la reunión	Actas y formatos impresos archivados en la oficina principal.
Informes del estado del plan	Conocer el estado real del plan y las incidencias que se tengan	Informe por correo electrónico	Semanal	Copia a Patrocinador del proyecto, directores ejecutivos de la parte comercial y operativa	Informe y acta de participación de las partes interesadas.	Actas y formatos impresos archivados en la oficina principal.

Nota: Autoría propia

- Directrices para las reuniones
 - Agenda para la reunión. En la agenda para reunión están programados los puntos a seguir en cada reunión, se estableció que solo una persona se hará cargo de ella para tener un mayor control y manejo de la misma, la persona encargada se definirá en la primera reunión.
 - Acta de reunión. En el acta de reunión se tienen en cuenta los puntos principales que se trataron, registrados en un breve resumen, además contendrá fecha de la reunión firma y nombres de los asistentes a la reunión.
 - Actualización de agenda. En este punto se describen los acuerdos, adelantos, objetivos que se consiguieron en las reuniones anteriores en cuanto al plan de comunicación, y verificar el cumplimiento del cronograma designado.
 - Asistente de reunión. Esta persona será la encargada de llevar las actas, los resúmenes y la documentación escrita que queda de soporte de las reuniones y para los posteriores informes.

- Estándares de comunicación

Para poder realizar un plan de comunicación eficaz para el proyecto de Bancompartir es necesario que el equipo siga una serie de formatos establecidos para cada caso, con el fin de lograr una unificación o estandarización de criterios los cuales puedan ser más fáciles en su análisis y estén al alcance de todos los involucrados, ya que se reconoce que todos los integrantes tienen aportes válidos e importantes en el desarrollo de la comunicación por tanto es indispensable que todos estos queden registrados de manera organizada; a continuación se relacionan dichos formatos:

- Planilla de asistencia: esta planilla se deberá ser diligenciada y firmada para que se genere la evidencia de las personas que recibieron la información.
- Acta de reunión: una persona la cual se rotara en cada ocasión será la encargada de tomar atenta nota de todos los temas que se aborden en la reunión; esta también deberá ser firmada por todos los asistentes.
- Avances del proyecto: las gerencias involucradas en el proyecto requieren de un informe físico y una presentación en medio individual formal, esta se deberá realizar mensualmente y debe quedar claro el estado del proyecto y los avances realizados.

Bancompartir S.A. requiere que al finalizar el proyecto se realice un informe detallado el cual incluya un comparativo con la situación antes y después del desarrollo del proyecto, este se debe entregar de manera física y con presentaciones que incluyan gráficas.

- El proceso de escalado de comunicación

En Bancompartir es muy importante el tema de resolución de conflictos a través de una comunicación asertiva; para el desarrollo de un proyecto no es de negar que es posible que se presenten inconformidades, quejas, sugerencias o conflictos entre sus actores y aún más teniendo en cuenta que este proyecto se desarrollará bajo la presión de un equipo que tiene metas comerciales y el área que maneja la atención del público directamente; con base a lo anterior y en pro de mantener la armonía y la sinergia en el equipo del proyecto se ha creado un conducto de comunicación el cual se explica a continuación:

Tabla 16

Escalado de comunicación

Prioridad	Definición	Decisión y Autoridad	Cronograma para la resolución
Prioridad 1	Caracterización del proceso misional de colocación de crédito	Gerente comercial y operativo	Dentro de una semana
Prioridad 2	Ficha técnica indicador colocación de crédito.	Patrocinador del proyecto	En el plazo de dos días laboral.
Prioridad 3	Capacitación del equipo	Director de Proyecto	Dentro de dos días laborables.
Prioridad 4	Reuniones de retroalimentación del modelo de gestión	Director de Proyecto	Continúa la labor y las recomendaciones son enviadas a través del proceso de control de cambios del proyecto

Nota: Autoría propia

Para una debida gestión de las comunicaciones del proyecto aplicado al proceso de colocación de crédito en Bancompartir es necesario identificar las partes interesadas e indagar cuáles son sus requerimientos de esta manera establecer cuáles son los métodos más apropiados para la divulgación de la información.

Cuando todo el equipo del proyecto tiene claridad sobre el conducto de comunicación que existe según los roles de cada uno de los actores se tiene un panorama específico de las responsabilidades y se logra maximizar la eficiencia de los resultados y se facilita la resolución de conflictos.

Conclusiones

Bancompartir al ser una entidad financiera de extensa trayectoria debe manejar unos altos estándares de calidad principalmente en el desarrollo de sus procesos ya que al ser una compañía prestadora de servicios será evaluada con mayor detalle por su segmento de clientes por tanto es necesario que implemente las distintas acciones en pro del mejoramiento continuo.

Al realizar la caracterización del cliente, objetivo de Bancompartir se pudo determinar que el perfil presenta una tendencia a la parte emocional, esto obedece al vínculo que se logra entre el Front de la organización y su cliente final como parte de su estrategia para la captación de clientes.

Se establecieron una serie de actividades de merchandacing recomendadas a Bancompartir para mantenerse vigente en la actualidad ya que existen nuevas tendencias las cuales están siendo utilizadas por la competencia.

Se utilizó la herramienta de diagnóstico EFQM con el cual se pudo evidenciar tanto los puntos fuertes de la organización como los aspectos a mejorar. En cuanto a los resultados del diagnóstico se destacan como puntos fuertes la organización, los grupos de interés, el liderazgo y el personal lo cual indica que tienen una visión clara de lo que quieren lograr a largo plazo.

Los procesos estratégicos misionales y de apoyo de Bancompartir se plasmaron de una forma más organizada y clara con la caracterización de los mismos de tal forma que es entendible para cualquiera de los miembros de la organización. Para la entidad financiera la caracterización de sus procesos representa una guía estructurada para sus colaboradores, la cual es fundamental para el desarrollo de sus actividades funcionales.

La empresa puede aplicar herramientas tecnológicas como Gestiona 2.0 con la cual podrá optimizar sus procesos y agilizar las labores de sus funcionarios.

En cuanto a la gran responsabilidad social que tiene Bancompartir, evidenciamos que se están generando propuestas de inclusión financiera en lo que se ha demostrado el crecimiento de las personas que acceden a los servicios del banco, además se confirma que por medio de la tecnología aplicada al banco, se ha logrado que más personas puedan acceder a la información actualizada, una forma de tener al banco más cercano a sus clientes, lograr el acercamiento sin necesidad que la persona se acerque al banco; con esto se evidencia y gana más fuerza la idea de lograr un banca relacional y cercana a los clientes.

Se desarrolló un plan de negocios en donde se involucró todos los aspectos claves a tener en cuenta fundamentados en la conservación de la línea base de proyectos, Costos tiempos y el alcance con el fin de minimizar al máximo el riesgo de desviaciones.

Referencias

- Tiempo, E. (10 de Noviembre de 2004). Cafam, colsubsidio y comfandi se quedaron con el 90 de finamérica. obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-1577888>
- Acis. (12 de abril de 2015). Bancompartir, un banco que con hechos aporta a la equidad del país. obtenido de <http://www.acis.org.co/portal/content/bancompartir-un-banco-que-con-hechos-aporta-la-equidad-del-pa%c3%ads>
- Slide share . (s.f.). recuperado el 18 de abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/leidyloga/innovacion-examen-pensamiento>
- Andres salazar, d. m. (2015). Repositorio udem . recuperado el 18 de abril de 2017, de Repositorio udem : http://Repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2181/tg_eag_82.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Business solutions consultants. (2017). business solutions consultants. obtenido de Soluciones tecnológicas: <http://www.bsconsultores.com.co>
- unicauca. (s.f.). unicauca.edu.co. recuperado el 05 de junio de 2017, de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse67.html>
- Consultores, a. (28 de febrero de 2015). Gestión por procesos. obtenido de aiteco consultores: <https://www.aiteco.com/calidad/gestion-por-procesos/>
- Tobon, c. h. (12 de abril de 2008). Caracterización gerencia de procesos. obtenido de caracterización de procesos: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-caracterizacion>
- Neuromarca. (s.f.). neuromarca. recuperado el 05 de junio de 2017, de <http://neuromarca.com/neuromarketing/>
- Bancompartir. (s.f.). www.bancompartir.co. recuperado el 23 de mayo de 2017, de <https://www.bancompartir.co/#!/quienes-somos>
- Pérez, v. (8 de junio de 2017). “La banca móvil se ha vuelto el canal que tiene más transacciones”. obtenido de http://www.larepublica.co/%e2%80%9cla-banca-m%c3%b3vil-se-ha-vuelto-el-canal-que-tiene-m%c3%a1s-transacciones%e2%80%9d_518556

Rating, v. a. (23 de abril de 2014). Compañías de financiamiento. obtenido de finamérica s.a.: <https://www.bancompartir.co/upload/pdf/relacion-con-el-inversionista/informacion-relevante/2014/19-calificacion-emisor.pdf>

Camison, c. (2006). Gestion de la calidad . pearson educación .

Velazco, j. (2010). Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión . pramide .

vv.aa. (2009). Gestión de calidad . santillana .

Cajamarca, u. s. (03 de octubre de 2012). cambiando el rumbo de la universidad peruana. obtenido de <http://docenteuniversidadsanpedrocajamarca01.blogspot.com.co/2012/10/las-40-herramientas-administrativas.html>

Humberto, r. l. (mayo de 2015). análisis de la situación actual del microcrédito en colombia. obtenido de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14076/2/trabajo%20final%20para%20grado.pdf>

Aida, h. o. (2015). propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades. obtenido de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13647/2/trabajo%20de%20grado%20final%20ortiz%20herrera%20luz%20ayda.pdf>

Lista de tablas

Tabla 1	Dofa	16
Tabla 2	Criterios AM y PF modelo EFQM	27
Tabla 3	Criterios AM y PF	28
Tabla 4	PF Y AM por campos de acción	29
Tabla 5	Líneas de acción	30
Tabla 6	Personal total	31
Tabla 7	Criterios	32
Tabla 8	Caracterización planificación de la gestión estratégica	36
Tabla 9	Seguimiento y medición de procesos	49
Tabla 10	Pasos generación de indicadores	51
Tabla 11	Diagrama de afinidad	55
Tabla 12	Programa de mejora gestión de cobranzas	56
Tabla 13	Programa de mejora de gestión colocación de crédito	57
Tabla 14	Requisitos de comunicación de los interesados	59
Tabla 15	Matriz de comunicaciones	61
Tabla 16	Escalado de comunicación	64

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa Bancompartir sucursal de Bosa	11
Figura 2. Resultado criterios AM y PF	28
Figura 3. Resultados de la evaluación	29
Figura 4. Resultados líneas de acción	31
Figura 5. Total puntuación EFQM	34
Figura 6. Diagrama de procesos	35

Lista de anexos

Anexo 1. Sedes Bancompartir	72
Anexo 2. Caracterización del proceso de control de la gestión de riesgos en la organización	73
Anexo 3. Caracterización del proceso colocación de crédito comercial	75
Anexo 4. Caracterización del proceso recuperación de cartera	77
Anexo 5. Caracterización del proceso de talento humano	79
Anexo 6. Procedimiento de auditoria interna	81
Anexo 7. Programa de auditoría	83
Anexo 8. Plan de auditoría	85
Anexo 9. Lista de verificación	90
Anexo 10. Acta de apertura y cierre	93
Anexo 11. Evaluación auditores internos	95
Anexo 12. Informe de auditoria	100
Anexo 13. Plan de acciones	103
Anexo 14. Ficha técnica indicador objetivos	104
Anexo 15. Ficha técnica indicador riesgo	105
Anexo 16. Ficha técnica indicador colocación de crédito comercial	106
Anexo 17. Ficha técnica indicador cartera	107
Anexo 18. Ficha técnica indicador perfiles de cargo	108
Anexo 19. Tablero de indicadores	109
Anexo 20. Cuadro mando de control	110

Anexos

- Anexo 1. Sedes Bancompartir.

20 de Julio - Diagonal 25 C SUR 3 45	Diana Turbay - Cll. 48x SUR # 3 - 23
Alfonso López - Kra 8 #70-39	El Poblado - Kra.28 F # 72 L-79
Arauca - Carrera 21 22 03	Engativá - Kra 110 # 68C - 75
Armenia - Cll. 21 # 15 - 37	Espinal - Carrera 4 No. 8-04
Autopista Sur - Kra. 77G Bis # 63 - 31 SUR	Facativá - Kra. 2 N° 7 -120
Avenida 19 - AV. 19 N° 123- 60	Ferías - Av. Cll 72 # 70G - 48
Barrancabermeja - CLL 52 N° 34C - 12/18	Florencia - Cl. 13 No. 12-17
Barranquilla - AV. CLL 45 No. 2C-09	Floridablanca - Cll 29 # 31 - 72
Belén - Cra 76 N° 32 - 57	Fontibón - Cll. 17 # 114 - 12 Local 4
Bosa - Cll 54F # 94c - 18 Sur	Funza - Cra 11 No. 14-00
Bucaramanga - CRA. 19 N° 33 - 90	Fusagasugá - CRA 7 # 8 - 28 LOCAL C
Buga - Cll. 6 # 15-27	Girardot - Calle 15 #11-02
Cajicá - Cra. 5 No. 1-72	Ibagué - Carrera 5 No. 26-18
Carmen de Bolívar - Carrera 49 No.24-05	Ipiales - Cll. 10 # 5- 30
Cartagena - Diag.31 #54-215 Loc 213	Itagüí - Carrera 49 No. 45-42
Cartago - Kra 5 # 9 - 38	Kennedy - CLL 36 SUR N. 74-30
Centro - Cra. 8 No. 12B - 39	La Calera - CLL 7 # 4 - 06
Chía - Cra. 12 N° 8 - 44	La Casona - Kra.27 # 103-71
Chico - CLL 90 # 14 - 26	La Dorada - Cll.13 No 2-55
Chiquinquirá - Carrera 10 #22a-01	La Mesa - Cll. 8 # 21 - 40
Ciudad Bolívar - Kra. 20A # 65 - 03 SUR	La Unión - Carrera 2 No. 17-72
Corabastos - CRA 80 N° 2- 51 Bodega 40	La Victoria - Cll. 40A SUR # 3C - 91
Cúcuta Cenabastos - Av. 2 N° 31 N -36	Lorica - calle 2 N° 15 - 25
Cúcuta Cero - Av. 0 N° 13 - 31 Ed Faraón	Lucero - Diag. 64 BIS SUR # 17B - 24
Mocoa - Carrera 7 No. 7 - 46/52	Magangué - Transversal 3 No. 4-71
Moniquira - CLL 19N #4 - 60	Medellín - Cra. 66 N° 49 B 14 Lc101.
Montería - cra 4 #29 19	Quirigua - Transv. 91 # 126A - 68

Neiva - CLL 10 No. 4-10	Restrepo - Cra.19 N° 20 - 26 Sur
Pasto - Kra. 23 #18 - 69	Riohacha - Cll. 2 N 6 - 20
Patio Bonito - Cll 38 SUR # 88A - 03	San Cristóbal - Cra 8F No. 161A-47
Pensilvania - Cll 4 No 9 -73	San Gil - CRA. 9 N° 14 – 90/94
Pereira - Cll 21 # 8- 23	Santa Librada - Av. USME #76B - 22
Pitalito - Cra 3 # 4 - 53	Santa Marta - calle 22 No. 6-82
Plaza Caicedo - Cll. 8 # 6 - 23	Siete De Agosto - Kra.24 # 65 - 77
Popayán - KR 8 5 31	Sincelejo - cra 25 # 22 -51
Prado - Cll. 129 # 46A - 12	Soacha - Cra. 4 No. 12-70
Primero De Mayo - Av. 1 mayo # 68 i - 37	Sogamoso - CLL 11 # 11 -09

- Anexo 2. Proceso de dirección - Caracterización del proceso de control de la gestión de riesgos en la organización.

	Caracterización de procesos dirección		BC-R v. 001
			Versión: 01
			Página 001
PROCESO	Control de la gestión de riesgos de la organización	RESPONSABLE	Director administrativo
OBJETIVO DEL PROCESO	Generar procesos en los cuales se tenga un mayor control de las acciones que se realizan dentro de la compañía.	ALCANCE	Abarca todo tipo de control que busque generar acciones que permitan controlar la gestión de riesgos.
PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Gerencia	1. Gestionar y verificar los controles que se tiene planteados en la organización. 2. Realizar la planeación de las actividades que se desarrollan para la gestión de riesgos.	Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO
	1. Funcionarios que cuentan con la mayor trayectoria en la organización. 2. Políticas de control de riesgos. 3. Cronogramas		1. Estrategias de la compañía

HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Funcionarios encargados de la verificación de clientes en cuanto al riesgo. 2. Asesores jurídicos.	1. Gestionar las actividades en reunión con los miembros del equipo que tengan mayor rango en la compañía. 2. Realizar reuniones con el personal que tiene mayor contacto con los clientes. 3. según la información que se recolecta en las actividades.	PRODUCTO 1. Informe de la gestión realizada en el banco en el cual se evidencia el estado de pérdidas y ganancias del banco y establece el histórico de utilidades.
	INSUMOS		
Todas las áreas			
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Control de la gestión registrada en ICS	1. Realizar la verificación del seguimiento que se le ha realizado para los clientes. 2. Verificar que la información registrada este actualizada y acorde con la realidad del cliente. 3. Verificar que las evidencias físicas como cartas y compromisos estén con las respectivas firmas del cliente, con lo que se verifica la capacidad del cliente y el riesgo del mismo, su huella dactilar, su firma, y sus datos personales.	1. Área comercial y ejecutiva de la compañía
	INSUMOS		PRODUCTO
1. Documentos		1. Indicadores de gestión de riesgos de la compañía.	
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Gerencia	1. Implementar las acciones correctivas que se generen de las reuniones. 2. Generar procesos que se pueden realizar tecnológicamente, como el reconocimiento de huella	1. Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO
Información		Gestión estratégica	

	suministrada por los clientes, y su posterior verificación.	dactilar, para el reconocimiento del cliente.	
RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS
Equipo de cómputo. Documentación. Solicitudes de crédito declinado por suplantación.	HV-BC-002	Informes de reuniones	EP-BC-004 Gestión en plataforma ICS
Archivo de años anteriores.	HV-BC-003	Formatos de verificación de identidad.	RC-BC-004 Informe mensuales de la gestión realizada
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
4.2. Entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas. 7.2. Competencia 7.5. Información documentada. 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	RE-BC-002	Porcentaje nacional de suplantación para créditos	Por lo cual el manual de la compañía deberá cumplirse a cabalidad según los lineamientos que se deben seguir para confirmar la autenticidad de documentos
	RDL-BC-003	Porcentaje de casos de suplantación, en la compañía	Verificación de autenticidad de documentación del cliente, huella dactilar.

- Anexo 3. Procesos misionales - Caracterización del proceso colocación de crédito comercial.

	Caracterización de procesos misionales		BC-R v. 001
			Versión: 01
			Página 001
PROCESO	Colocación de crédito comercial	RESPONSABLE	Gerente y Subgerente operativo
OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar las actividades tanto operativas como comerciales para aumentar el número de clientes del banco.	ALCANCE	Inicia con la perfilación de los clientes potenciales hasta su vinculación con una obligación financiera y de esta forma contribuir a su desarrollo empresarial.

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Gerencia comercial y de operaciones.	1. Realizar la planeación de las actividades a desarrollar para que se puedan desarrollar con éxito las estrategias comerciales encaminadas a ofrecer un excelente servicio financiero.	1. Todas las áreas.
	INSUMOS		PRODUCTO
	1. Personal capacitado para apertura créditos. 2. Políticas de créditos		1. Modelo de gestión comercial.
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Autorizaciones de consulta de interesados. 2. Promotores comerciales.	1. Gestionar las actividades de captación del cliente potencial. 2. Realizar un estudio de crédito. 3. Analizar las garantías que minimicen el riesgo.	1. Gerentes, ejecutivos comerciales y operativos.
	INSUMOS	4. Gestionar los procesos operativos para creación de clientes en sistema.	PRODUCTO
1. Lineamientos previos establecidos en el manual de políticas de crédito. 2. Bases de datos. 3. CRM. 4. Formularios de vinculación.	1. Portafolio de servicios. 2. Consultas en centrales de riesgos. 3. Vinculación al sistema financiero.		
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Manual de políticas de crédito.	1. Realizar la validación de la información registrada. 2. Verificar el cumplimiento las políticas aplicables a los créditos comerciales. 3. Verificar la veracidad de los documentos recibidos por el cliente.	1. Subgerentes. 2. Auditores. 3. Área de monitoreo.
	INSUMOS		PRODUCTO
1. Documentos. 2. Plataforma financiera.	1. Informe de calidad en colocación. 2. Indicadores de gestión comercial que incluye el índice de clientes nuevos.		
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Guía para el otorgamiento de créditos.	1. Establecer el sistema para el control del riesgo.	1. Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO

	1. Carpetas físicas y virtuales de los clientes.		1.Lista de chequeo de elementos involucrados		
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Equipo de cómputo Documentación Solicitudes de crédito		V - 21	Formato Autorización de consulta en centrales de riesgos.	RC-CRO	Informe de gestión comercial
Archivo				RC-RI-001	Informe de gestión de riesgos.
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
En la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 se destaca la intención de enfatizar y guiar el Enfoque basado en Riesgos, 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.		RE-BC-002	Nivel de efectividad en la captación de clientes nuevos.	Vigilados por la superintendencia financiera.	
		RDL-BC-002	Medición de resultados la gestión comercial.		

- Anexo 4. Procesos misionales - Caracterización del proceso recuperación de cartera.

	Caracterización de procesos misionales		BC-R v. 001
			Versión: 01
			Página 001
PROCESO	Recuperación de cartera.	RESPONSABLE	Departamento de cobranzas.
OBJETIVO DEL PROCESO	Cobrar oportunamente y con efectividad la cartera en mora del banco.	ALCANCE	El proceso empieza cuando el cliente presenta mora en su obligación y finaliza con la recuperación del monto total o en su defecto las acciones de cobro jurídico.
PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Gerencia de cobranzas.	1. Formular actividades estratégicas para la gestión de cobro eficiente. 2. Establecer los lineamientos para las acciones a tomar según la altura de la mora del cliente.	1. Área comercial y de cobranza.
	INSUMOS		PRODUCTO

	1. Funcionarios con experiencia en la gestión de cobranza.		1. Plan de cobranzas corporativo.
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Funcionarios expertos en la recuperación de cartera. 2. Asesores jurídicos.	1. Gestionar las actividades de cobro preventivo. 2. Realizar actividades de educación financiera para destacar la importancia de manejar un buen comportamiento de pago. 3. Realizar llamadas y visitas de cobro.	1. Gestores de cobranza 2. Asesores comerciales 3. Gerentes y subgerentes comerciales.
	INSUMOS		PRODUCTO
	1. Plataforma ICS (Software de gestión de cobranza). 2. Plataforma ON BASE (Software de registro de datos). 3. Formularios de cobro.		1. Informe diario de a gestión de cobranza. 2. índices de recuperación de cartera.
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Control de la gestión registrada en ICS.	1. Realizar la verificación del seguimiento que se le ha realizado a cada uno de los casos en mora. 2. Verificar que la información registrada este actualizada y este acorde con la realidad del cliente. 3. Verificar que las evidencias físicas como cartas y compromisos estén con las respectivas firmas del cliente.	1. Área comercial, de cobranza y operativa.
	INSUMOS		PRODUCTO
	1. Documentos.		1. Indicadores de gestión de cobranza.
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Gerencia de cobranza	1. Establecer el sistema para el control del riesgo	1. Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO
	1. Información suministrada por los clientes sobre su problema de liquidez.		1. Modelo de gestión de cobranza 2. Embargos
RECURSOS		DOCUMENTOS	
Equipo de cómputo Documentación Solicitudes de crédito		HV-BC-002	Cartas de cobro
Archivo		HV-BC-003	Formato de compromisos de pago.
			EP-BC-004
			RC-BC-004
			Gestión en plataforma ICS
			Informe diario de cobranza.

REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
4.2. Entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas. 7.2. Competencia 7.5. Información documentada 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	RE-BC-002	Porcentaje de recuperación de cartera menor a 30.	* Constitución Política - Art.116 * Ley 6 de 1992 * Ley 734 de 2002 * Estatuto Tributario: Título VIII – Art. 823 y ss. * Ley 1066 de 2006 * Código de procedimiento Civil: Procesos Ejecutivos Singulares - Título XXVII Capítulos I y II – De mayor y menor cuantía * Decreto Ley 254 de 2000 * Ley 1105 de 2006 * Decreto 4473 de 2006 * Resolución 321 de 2007 * Resolución 765 de 2009 * Resolución 572 de 2010 * Resolución 754 de 2011 * Ley 1437 de 2011- 61
	RDL-BC-003	Porcentaje de recuperación de mora mayor a 30.	

• Anexo 5. Procesos de apoyo - Caracterización del proceso de talento humano.

	Caracterización de procesos misionales		BC-R v. 001
			Versión: 01
			Página 001
PROCESO	Talento humano	RESPONSABLE	Director Dpto. Talento Humano
OBJETIVO DEL PROCESO	Proveer y gestionar talento humano, motivado y competente para todos los procesos.	ALCANCE	El proceso inicia con la identificación de las necesidades de motivación y la formulación de actividades estratégicas, y termina con la implementación de acciones de mejora del proceso.
PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	1. Proceso de Gestión del Talento Humano. 2. Todos los procesos.	1. Formular actividades estratégicas e indicadores del proceso. 2. Diseñar el plan de gestión anual de talento humano, teniendo en cuenta los componentes de	1. Proceso de Gestión del Talento Humano. 2. Todos los procesos.

	INSUMOS	contratación, capacitación y bienestar.	PRODUCTO		
	1. Funcionarios competentes. 2. Necesidades de personal, necesidad de capacitación, necesidad de bienestar.		1. Plan de acción del proceso. 2. Capacitaciones, bienestar y personal competente.		
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		
	1. Seguimiento y control 2. Evaluadores y evaluados 3. Funcionarios	1. Administrar los programas de talento humano. 2. Revisión y consolidación de los resultados para el archivo de la documentación en las hojas de vida. 3. Administrar las situaciones del personal.	1. Seguimiento y control 2. Alta dirección 3. Proceso de gestión de talento humano.		
	INSUMOS		PRODUCTO		
	1. Retroalimentación de logros obtenidos. 2. Resultados de la evaluación y planes de mejoramiento. 3. Solicitud de funcionarios.	1. Informe sobre el cumplimiento de metas 2. Plan de capacitación 3. Novedades del personal (Licencias, vacaciones, comisiones, incentivos, etc.)			
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		
	1. Control interno. 2. Talento humano. 3. Talento humano.	1. Realizar evaluación del desempeño laboral. 2. Verificar el cumplimiento del plan de capacitación y evaluación de desempeño a través del seguimiento a las actividades en las fechas establecidas. 3. Evaluación y análisis de los resultados de los mecanismos de seguimiento.	1. Control interno 2. Director talento humano 3. Director talento humano		
	INSUMOS		PRODUCTO		
	1. Documentos. 2. Registros plan de capacitación y evaluación de desempeño. 3. Resultado medición indicadores.	1. Información. 2. Actas de autocontrol. 3. Indicadores. 4. Informe de perfiles de cargo.			
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		
	1. Control interno.	1. Implementar acciones correctivas y preventivas de las actividades de verificación	1. Todos los procesos		
	INSUMOS		PRODUCTO		
	1. Registro de verificaciones	1. Acciones			
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Equipo de cómputo Documentación Solicitudes de crédito		HV-BC-001	Hojas de vida	EP-BC-001	Evaluación de personal.
Solicitudes Archivo		HV-BC-001	Indicadores	RC-BC-001	Registros capacitación.
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	

4.2. Entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas. 7.2. Competencia 7.5. Información documentada 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	RE-BC-001	Análisis de resultados de evaluación	
	RDL-BC-001	Medición de resultados del desempeño laboral	

- Anexo 6. Procedimiento de auditoría interna

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA BANCOMPARTIR	Código 001
		Versión 01
		Fecha 05/06/2017
OBJETIVO	Examinar y evaluar la adecuada y eficiente aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de los procedimientos que se utilizan en cada uno de los procesos de la entidad. Se busca lograr la máxima eficiencia proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes auditores que dependen o son empleados de la misma organización en que se practica. El resultado de este trabajo es proponer mejoras internas y de servicio para la misma organización con lo que se busca apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades.	
ALCANCE	En cuanto al alcance analizaremos los procesos que están definidos en el mapa de procesos y que tiene que ver específicamente con el programa de auditoría que se quiere realizar en Bancompartir. Para comenzar analizaremos en la parte de los procesos de dirección, el proceso de planificar la gestión estratégica, seguiremos con un proceso misional que es el de asesoría financiera, y por último de los procesos de apoyo analizaremos el proceso de gestión documental y el proceso de logística. Finalizaremos con la elaboración y presentación del informe consolidando, de acuerdo a la información y resultados que nos arroje la auditoría.	

N°	Descripción	Responsables	Documento/registro
1	Se seccionará al equipo que conformara y realizara la auditoría, de acuerdo al perfil y a las personas que conozcan sobre los procesos ya mencionados.	Equipo auditor de calidad.	Documento de plan de la auditoría.
2	Elaborar el cronograma con fechas estipuladas para la realización de cada paso.	Equipo auditor de calidad y el jefe de la oficina	Cronograma con fechas
3	Se presenta el cronograma de auditoría para aprobación.	Equipo auditor de calidad	Presentación de cronograma consolidado
4	Se presentara el cronograma y as actividades a las partes que están involucradas, se	Equipo auditor de calidad	Documento con cronograma

	realizara por correo y por comunicación escrita.		
5	Concretar con las partes involucradas el reconocimiento de a información y de las actividades que se realizaran, personas cargos y logística de la auditoria.	Equipo auditor de calidad y el jefe de la oficina	Documento de socialización del plan de auditoria
6	Elaborar la lista de verificación y establecer los formatos que serán utilizados para la auditoria.	Equipo auditor de calidad	Lista de verificación
7	Realizar una reunión de apertura de la auditoria, con las personas que estarán involucradas.	Equipo auditor de calidad y el jefe de la oficina	Acta de reunión
8	Realizar el plan de auditoria según las fechas establecidas y recolectar las evidencias para concretar la información	Equipo auditor de calidad y el jefe de la oficina	Plan de auditoría
9	Preparar y formular las acciones correctivas o las observaciones que se realizan de acuerdo al procedimiento	Equipo auditor de calidad y el jefe de la oficina	Informe de consolidación de información
10	Establecer una evaluación de las acciones correctivas que se realizaran cada periodo, para confirmar seguimiento a los planes de acción que se implementaron	Equipo auditor de calidad y el jefe de la oficina	Informe final
FIRMA DEL AUDITOR		FIRMA DEL AUDITADO	
NOMBRE DEL AUDITOR		NOMBRE DEL AUDITADO	
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ

- Anexo 7. Programa de auditoría

		PROGRAMA DE AUDITORIA BANCOMPARTIR S.A.							Código 001
									Versión 01
									Fecha 05/05/2017
OBJETIVO DEL PROGRAMA		Identificar las actividades a realizar para el desarrollo de las auditorías a los procesos misionales y de apoyo de la organización.			PROCEDIMIENTO		Auditoria externa		AÑO 2017
N °	PROCESO	ÁREA	OBJETIVO	ALCANCE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	CRITERIO	RECURSOS	EQUIPO AUDITOR
1	Planificar la gestión estratégica	Gerencia general	Realizar la validación de los proyectos generales que tiene la organización.	Actividades desarrolladas en el año 2017	10/06/17	10/08/17	Estatutos, misión visión y políticas del banco.	Computador, papelería software financiero.	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
2	Ejecutar la gestión de riesgos	Gerencia financiera	Verificar que los procesos estén direccionados a la minimización de los riesgos.	Actividades desarrolladas en el año 2017	12/08/17	08/10/17	Indicadores financiero de rentabilidad y sostenibilidad proyectada del banco.	Computador, papelería software financiero.	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
3	Controlar la gestión legal	Área jurídica	Verificar el cumplimiento de los estándares legales pertinentes.	Actividades desarrolladas en el año 2017	01/10/17	10/11/17	Legislación vigente de la constitución colombiana y los códigos de la superintendencia financiera aplicables.	Computador, papelería	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero

4	Colocación de crédito comercial	Gerencia comercial	Verificar el debido diligenciamiento de los formatos y cumplimiento de las políticas de crédito. .	Actividades desarrolladas en el año 2017	10/05/17	12/08/17	Manual de políticas de crédito.	Computador, papelería software financiero.	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
5	Recuperación de cartera	Gerencia de cobranza	Verificar que los procesos de cobro estén alineados a la normatividad vigente.	Actividades desarrolladas en el año 2017	20/08/17	15/09/17	Legislación vigente por la supe financiero de la gestión de cobro.	Computador, papelería software de Gestión de cobranza ICS	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
6	Asesoría financiera	Gerencia comercial	Verificar que se esté brindando la información conforme a la veracidad y pertinencia de los datos.	Actividades desarrolladas en el año 2017	21/09/17	30/10/17	Manual de políticas de crédito.	Computador, papelería software de Gestión de cobranza ICS	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
7	Gestión documental	Área administrativa	Evidenciar la existencia de los soportes documentales y así mismo la autenticidad de los mismos.	Actividades desarrolladas en el año 2017	01/10/17	22/10/17	Políticas internas del banco y dadas por la superintendencia financiera.	Papelería y computador	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
8	Gestión del talento humano	Área de recursos humanos	Verificar el debido funcionamiento de las actividades de selección y contratación.	Actividades desarrolladas en el año 2017	05/09/17	10/11/17	Políticas de contratación y código sustantivo del trabajo.	Computador, papelería	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
9	Soporte tecnológico	Dirección de operaciones	Verificar el debido funcionamiento de la planta tecnológica de la entidad.	Actividades desarrolladas en el año 2017	15/11/17	30/11/17	Manuales de funcionamiento de los equipos y el software.	Computador, papelería software.	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero
10	Logística	Dirección de operaciones	Verificar la debida gestión de la recepción, traslado y envío de los elementos a lo largo de las sucursales.	Actividades desarrolladas en el año 2017	01/12/17	10/12/17	Minutas de control y medición de tiempos.	Computador, papelería.	Mary Amaya, María Caicedo y Leidy quintero

FIRMA DEL AUDITOR		FIRMA DEL AUDITADO	
NOMBRE DEL AUDITOR		NOMBRE DEL AUDITADO	
FIRMA DE QUIEN ELABORO		FIRMA DE QUIEN APROBO	
CARGO		CARGO	

- Anexo 8. Plan de auditoría

		PLAN DE AUDITORIA BANCO BANCOMPARTIR S.A.		Código 001
				Versión 01
				Fecha 05/06/2017
Auditado	Ferney Amaya	Cargo	Ejecutivo Pyme	
Proceso	Colocación de crédito comercial			
Objetivo	Proporcionar a la compañía una visión más amplia del proceso de colocación identificando los aspectos positivos y oportunidades de mejoras en el proceso correspondiente.			
Alcance	Todos los aspectos relacionados con el proceso misional de colocación de crédito comercial, desde la captación inicial del cliente hasta finalizar con el desembolso de su obligación financiera.			
Criterios de auditoria	Normas NTC-ISO 9001:2015 y las políticas internas de crédito de la entidad.			
Tipo de auditoria	<input checked="" type="checkbox"/> Pre – auditoria		<input type="checkbox"/> Otorgamiento	
	<input type="checkbox"/> Ampliación		<input type="checkbox"/> Seguimiento	
Reunión de Apertura:	2017-06-02		Hora:	08:00 h
	2017-06-03		Hora:	16:30 h
Reunión de Cierre:	2017-06-03		Hora:	16:30 h

<p>Con un cordial saludo, me dirijo a usted para remitir la propuesta del plan de la Auditoria que se realizará al Sistema de Gestión de su organización. Por favor indique en la columna correspondiente, el nombre y cargo de las personas que atenderán cada entrevista y devolverlo a mi correo electrónico. Así mismo, para la reunión de apertura de la auditoria le agradezco invitar a las personas relevantes de las áreas que serán auditadas.</p> <p>Para el balance diario de información del equipo auditor le agradezco disponer de una oficina o sala, así como también de acceso a la documentación del sistema de gestión. Para la reunión inicial le pido el favor de disponer un proyector para computador (sólo para auditorías de certificación inicial).</p> <p>La información que se conozca por la ejecución de esta auditoria será tratada confidencialmente, por parte del equipo auditor e Icontec. El idioma de la auditoria y su informe será el español.</p>				
Auditores	Mary Amaya- Leidy Quintero- María Caicedo			
Fecha:	02 Junio 2017			
FECHA	HORA	PROCESO / ACTIVIDAD / REQUISITO POR AUDITAR	AUDITOR	AUDITADO
02 Junio 2017	08:00 h	Reunión de apertura	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Comité Comercial
02 Junio 2017	08:30 h	<p>Gestión estratégica comercial</p> <p>Presentación de la Entidad: el negocio, plan estratégico, clientes, productos, procesos, políticas para la colocación de crédito, indicadores de medición de resultados de gestión comercial, índice de créditos en aprobados, rechazados o en reproceso, y Pqrs recibidos por el equipo comercial.</p> <p>Requisitos ISO 9001: 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 6.1 Manual de políticas de crédito.</p>	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	<p>Ferney Amaya,</p> <p>Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda.</p>
02 Junio 2017	10:00 h	Actualización y mantenimiento de los procesos, requisitos legales y otros	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	<p>Ferney Amaya,</p> <p>Javier Torres, Jacqueline</p>

		requisitos exigidos por la superintendencia financiera, objetivos, metas, seguimiento medición y evaluación de cumplimiento legal.		Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda
02 Junio 2017	12:00 h	Receso	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	
02 Junio 2017	13:00 h	Controles a la gestión operativa que se realiza para la legalización de los desembolsos de acuerdo con los protocolos de seguridad exigidos por el banco y la correcta verificación de la documentación.	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda
02 Junio 2017	15:00 h	Auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, mejoramiento, quejas, reclamos, comunicaciones de partes interesadas, seguimiento a la eficacia de las acciones tomadas a las No conformidades menores pendientes de auditoría anterior. Requisitos ISO 9001: 8.2.1, 8.2.2, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Alejandra Vargas, Julia Inés Bocanegra
02 Junio 2017	16:30 h	Balance del equipo auditor	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda

02 Junio 2017	17:00 h	Presentación de resultados preliminares al gerente comercial y su equipo de trabajo.	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda.
03 Junio 2017	08:30 h	Visitas aleatorias a créditos desembolsados.	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda
02 Junio 2017	14:00 h	Seguridad de la información, gestión de las bases comerciales.	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Piedad Nieto
02 Junio 2017	14:15 h	Revisión por la dirección Requisitos ISO 9001: 5.6	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda.
03 Junio 2017	15:00 h	Verificación del uso adecuado, de los recursos suministrados por la organización.	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda
03 Junio 2017	15:15 h	Balance del equipo auditor y preparación de la reunión de cierre	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline

				Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda
03 Junio 2017	16:15 h	Presentación de resultados al Representante de la Entidad	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Ferney Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda
03 Junio 2017	16:30 h	Reunión de cierre	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo	Comité comercial
Observaciones:				
La auditoría se llevará a cabo siguiendo el PHVA del sistema integrado de gestión y de acuerdo al cumplimiento de las políticas de crédito del banco, por lo tanto requisitos relacionados con Política, objetivos, identificación de aspectos/impactos, control de procesos, análisis de datos, acciones de mejora, control de documentos y control de registros, se auditarán a lo largo de todo el ejercicio.				
FIRMA DEL AUDITOR			FIRMA DEL AUDITADO	
NOMBRE DEL AUDITOR			NOMBRE DEL AUDITADO	
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
CARGO		CARGO		CARGO

- Anexo 9. Lista de verificación

		LISTA DE VERIFICACIÓN AUDITORIA DE CALIDAD BANCO BANCOMPARTIR S.A.		Código 001	
				Versión 01	
				Fecha 05/06/2017	
AUDITORÍA N°	1	PROCESO	Colocación de crédito		
ALCANCE DE LA AUDITORIA	Todos los aspectos relacionados con el proceso misional de colocación de crédito comercial, desde la captación inicial del cliente hasta finalizar con el desembolso de su obligación financiera.	AUDITORES	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo.		
NORMA ISO 9001:2015	PREGUNTA O ASPECTO POR ACTIVIDAD O TEMA DEL PLAN	DOCUMENTO REGISTRO A REVISAR	CUMPLE		OBSERVACIONES
			SI	NO	
4	¿Se conoce la misión y la visión del banco?	Manual corporativo		x	Se debe divulgar permanentemente por distintos canales.
5	¿Se conocen las políticas de crédito?	Manual de políticas de crédito	x		
4	¿Se conoce el total diligenciamiento de los formatos de para las solicitudes al banco?	Manual de políticas de crédito	x		

6	¿Los procesos siguen el	Manual de políticas de crédito	x		
	Lineamiento establecido?				
7	¿Se está cumpliendo con los procesos establecidos para la selección de personal?	Manual de reclutamiento de personal	x		
5	¿Se realiza capacitación adecuada a los colaboradores?	Manual de funciones	x		
7	¿Se conoce por parte de los colaboradores el proceso de selección para ingreso al banco?	Manual de reclutamiento de personal	x		
7	¿Se cuenta con los equipos e instalaciones adecuadas para realizar la labor designada?	Registro de inventario		x	Se recomienda asignación de telefonía suficiente para la planta de personal.
8	¿Se tiene la información clara de los requisitos que debe cumplir el cliente para que pueda acceder al servicio?	Manual de políticas de crédito	x		
8	¿Es eficiente el sistema que maneja el banco con la información y para la radicación de los servicios?	Software onbase	x		

7	¿El personal trabaja en condiciones adecuadas ambientales y de seguridad adecuadas?	Manual de salud ocupacional		x	Se deben restringir algunas zonas por riesgos de vandalismo y demográficos en la ciudad.
4	¿La política de calidad, sus objetivos son conocidos por el personal de ventas, así como su conciencia y contribución?	Manual de políticas de crédito		x	
7	¿Los indicadores de ventas han tenido crecimiento en los últimos dos meses?	Informes diarios de gestión comercial		x	
6	¿La medición de satisfacción del cliente frente al servicio que se presta va en crecimiento?	Buzón de PQRS		x	
5	¿Posteriormente a la entrega del crédito se le sigue brindando soporte y asesoría al cliente?	Manual de políticas de crédito		x	
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
CARGO		CARGO		CARGO	

- Anexo 10. Acta de apertura y cierre

		ACTA DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA BANCOPARTIR S.A.		Código 001
				Versión 01
				Fecha 02 /06/2017
FECHA DE INICIO	02/06/2017	HORA DE INICIO	08:00h	
NOMBRE AUDITOR PRINCIPAL		Leidy Quintero		
Auditores	Firma	Auditados	Firma	
Leidy Quintero		Ferney Amaya		
Luz mary Amaya		Javier Torres		
Maria Caicedo		Jacqueline Triana		
		Alejandra Vargas		
		Ana Ortiz		
		Martin Sepúlveda		
ALCANCE DE LA AUDITORÍA	<p>Todos los aspectos relacionados con el proceso misional de colocación de crédito comercial, desde la captación inicial del cliente hasta finalizar con el desembolso de su obligación financiera.</p>			
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	<p>Proporcionar a la compañía una visión más amplia del proceso de colocación identificando los aspectos positivos y oportunidades de mejoras en el proceso correspondiente.</p>			
MÉTODOS PARA LA AUDITORÍA	<p>Se realiza la auditoria en su mayoría con metodo inductivo.</p>			

PROCEDIMIENTOS PARA LA AUDITORIA	Los procedimientos que realizo el equipo auditor a lo largo de la auditora fueron las entrevistas, la observacion directa, el analisis de los resultados de indicadores, las conformidades y no conformidades que ha presentado el proceso.				
MODIFICACIONES AL PLAN DE AUDITORIA					
Fecha	Hora	Lu gar	Proc eso	Auditor	Auditado
OBSERVACIONES					
ACTA DE CIERRE					
FECHA FINAL		HORA FINAL			
Audidores	Firma	Auditados			Firma
Leidy Quintero		Ferney Amaya			
Luz mary Amaya		, Javier Torres			
Maria Caicedo		Jacqueline Triana			
		Alejandra Vargas			
		Ana Ortiz			
Las observaciones y Hallazgos de la Auditoria se relacionan en el Informe.					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
CARGO		CARGO		CARGO	

- Anexo 11. Evaluación auditores internos

	EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD BANCOMPARTIR S.A		Código 001
			Versión 01
			Fecha 05/06/2017
OBJETIVO	Realizar un seguimiento de la gestión que ha desarrollado el equipo auditor con el fin de realizar la retroalimentación pertinente en pro de la mejora continua.		
FECHA	02 junio 2017		
PROCESO AUDITADO	Colocación de crédito comercial		
1. DATOS GENERALES			
AUDITOR LÍDER	Leidy Quintero		
AUDITORES	María Caicedo y Luz Mary Amaya		
ESCALA DE VALORACIÓN			
Esta escala sirve para valorar la frecuencia de prestación de la conducta criterio			
NO se presenta el comportamiento	0		
Ocasionalmente se presenta el comportamiento	1		
Frecuentemente se presenta el comportamiento	2		
Permanentemente se presenta el comportamiento	3		
PARAMETRIZACIÓN			
0-15 Puede mejorar su desempeño en cuanto a las conductas señaladas en el formato de evaluación. Su comportamiento como auditor puede ser modificado en aras de perfeccionar y fortalecer sus habilidades y capacidades en cuanto a una auditoría interna.			
16-30 Su comportamiento como auditor presenta buenos resultados, se evidencia conocimiento y compromiso en su quehacer. Puede mejorar para lograr un mejor desempeño y llegar a la excelencia.			
31-45 El auditor se comporta de una manera ajustada y conforme a los parámetros de una auditoría interna. Puede continuar con su buen desempeño para mantener la calidad en su labor.			

2. CONDUCTA ÉTICA					
COMPONENTES	DEFINICIÓN	VALORACIÓN			
		No se presenta (0)	Ocasional (1)	Frecuente (2)	Permanente (3)
Confianza	El comportamiento del auditor brinda credibilidad, transparencia y seguridad				x
Integridad	El auditor actúa con honradez, rectitud y decencia				x
Confidencialidad	La información que encuentra el auditor es manejada con privacidad, reserva y discreción				x
Discreción	La conducta del auditor evidencia tacto, cautela y prudencia				x
Fiabilidad	Las conclusiones de				x

	las auditorías son imparciales, verificables y reproducibles en un proceso de Auditoría Sistemática.				
TOTAL PUNTOS CONDUCTA ÉTICA					15
3. COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PERSONALES					
COMPONENTES	DEFINICIÓN	VALORACIÓN			
		No se presenta (0)	Ocasional (1)	Frecuente (2)	Permanente (3)
Escucha	El auditor presta atención al auditado verbal y no verbalmente, guiando la auditoría con tiempos prudentes para la escucha.			x	
Formulación de Preguntas	El auditor realiza las preguntas de manera sencilla, clara, entendible y concisa				x

Objetividad	La auditoría es realizada con base en la evidencia encontrada por medio de la observación				x
Desarrollo Humano	El auditor hace auditoría con el ánimo de acompañar y guiar el mejoramiento continuo del proceso				x
Conocimiento y manejo de la Norma	El auditor se basa en el Manual de Calidad para las anotaciones pertinentes a la auditoría				x
TOTAL PUNTOS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PERSONALES					14
4. PRESENTACIÓN ECUÁNIME					
COMPONENTE	DEFINICIÓN	VALORACIÓN			
		No se presenta (0)	Ocasional (1)	Frecuente (2)	Permanente (3)
Retroalimentación de la Auditoría	El auditor retroalimenta el				x

	resultado de la auditoría, informando lo encontrado en términos positivos y/o negativos				
Presentación de reportes	El auditor envía puntualmente el reporte de la auditoría plasmando las conclusiones y los hallazgos (de ser encontrados)				x
Espacio reservado para Gestión de Calidad					
Plan de Auditoría	El auditor entrega previamente el Plan de Auditoría en el cual especifica los puntos que se van a tener en cuenta en la auditoría.			x	
Presentación de Informes	El auditor proporciona puntualmente el			x	

	informe de la Auditoría a la Jefatura de Calidad				
Presentación de documentos	Los documentos entregados por el auditor (Plan, Informe y Reporte) son claros, legibles, completos y bien presentados.				x
TOTAL PUNTOS PRESENTACIÓN ECUÁNIME					7
TOTAL PUNTOS OBTENIDOS					42
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
CARGO		CARGO		CARGO	

- Anexo 12. Informe de auditoría

	INFORME DE AUDITORÍA INTERNA BANCOMPARTIR S.A.		Código 001
			Versión 01
			Fecha 05/05/2017
FECHA DE ENTREGA INFORME:	02de Junio del 2017	CONSECUTIVO	001
PROCESO	Colocación de crédito comercial		
EQUIPO DE AUDITORES	Leidy Quintero, Mary Amaya y María Caicedo		
PERSONAS AUDITADAS	Ferne Amaya, Javier Torres, Jacqueline Triana, Alejandra Vargas, Ana Ortiz, Martin Sepúlveda		
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA			

Proporcionar a la compañía una visión más amplia del proceso de colocación identificando los aspectos positivos y oportunidades de mejoras en el proceso correspondiente.			
ALCANCE DE LA AUDITORÍA			
Todos los aspectos relacionados con el proceso misional de colocación de crédito comercial, desde la captación inicial del cliente hasta finalizar con el desembolso de su obligación financiera.			
CRITERIOS DE AUDITORÍA (Documentación analizada)			
Los lineamientos establecidos en el manual de crédito interno y los formatos respectivos para la colocación de un crédito los cuales son en su orden lista de chequeo, formato de vinculación del cliente, formato de derechos y deberes, formato de autorización de consulta en centrales de riesgo, tarjeta de firmas, reglamento de manejo de cuenta de ahorro y pagare.			
FORTALEZAS			
Se evidencia que el responsable del proceso lo conoce a profundidad ya que tiene una amplia experiencia realizando la labor comercial, así mismo su equipo de trabajo tiene claro los lineamientos y directrices específicas para el proceso de colocación de crédito, los formularios de las solicitudes de crédito están debidamente diligenciados sin espacios en blanco ni tachones.			
HALLAZGOS			
Ítem	DESCRIPCIÓN DE NC	MENOR	MAYOR
1	Se evidencia una demora en el proceso en la fase de diligenciamiento de la información debido a que esta no se está realizando en su totalidad directamente con el cliente y se están dejando espacios para su posterior diligenciamiento, lo que está afectando los tiempos en los que el ejecutivo debe entregar las solicitudes para su respectivo análisis.		x
2	En el manual de funciones diarias del ejecutivo se encuentra establecido que este debe salir de la oficina a las 9:30 a.m. para realizar las visitas a clientes, se evidencio que la salida se está registrando después de las 10:00 a.m. Lo cual afecta los tiempos de respuesta de las solicitudes y adicional el ejecutivo no logra optimizar su tiempo.		x
3	Cuando el ejecutivo se dispone a tomar los datos del cliente para realizar la solicitud debe pedir en todos los casos en primer lugar la cedula original y verificar su autenticidad, se observó que el responsable la revisa al final de la entrevista con el cliente lo cual puede generar un riesgo de suplantación de identidad para la entidad.		x

OPORTUNIDADES DE MEJORA		El equipo comercial debe estandarizar los tiempos de entrega de las solicitudes al área de análisis con el fin de dar una respuesta más oportuna a sus clientes.			
		Es necesario realizar una capacitación con un grafólogo experto que les indique la manera correcta de cotejar la autenticidad de los documentos de identidad y demás soportes que se presenten en las solicitudes.			
OBSERVACIONES					
La auditoría se pudo realizar de manera satisfactoria con la disposición y el apoyo de los auditados quienes suministraron información clara y veraz del proceso, además se cumplió con los cronogramas establecido y se observaron mejoras en cuanto a los hallazgos encontrados en la última auditoría realizada.					
NOMBRE DEL AUDITADO				FIRMA DEL AUDITADO	
CARGO					
FIRMAS DEL EQUIPO AUDITOR					
NOMBRE AUDITOR LÍDER				FIRMA DEL AUDITOR LÍDER	
CARGO					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
CARGO		CARGO		CARGO	

- Anexo 13. Plan de acciones

	PLAN DE ACCIONES Y SEGUIMIENTO AUDITORIA INTERNA BANCOMPARTIR S.A.					Código 001	
						Versión 01	
						Fecha 05/06/2017	
AUDITOR/ES; Leidy Quintero, Mary Amaya; María Caicedo	FECHA 02/06/2017	NC __x__ QUEJA_____ RECLAMACION_____ FELICITACION_____					
AUDITORIA N° 01	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN 05/05/2017	REQUERIMIENTO_____ SUGERENCIA_____					
No.	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	CORRECCIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS	FECHA	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO / RESULTADOS	
						Fecha	Estado
1	Verificación autenticidad de documentos	Riesgo de suplantación	Capacitación con grafología	13/06/2017	Gerente comercial	10/07/2017	Pendiente
2							
3							
4							
5							
ELABORÓ			REVISÓ		APROBÓ		
CARGO			CARGO		CARGO		

- Anexo 14. Ficha técnica indicador objetivos

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		Código: BC-FT01
			Versión: 10001

Fecha de creación del indicador	07 de Agosto del 2017		
Nombre del proceso	Gestión estratégica de la organización	Tipo de proceso	Dirección
Objetivo del proceso	Formular los objetivos de la organización de acuerdo a las características para impulsar la gestión estratégica.		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Direccionamiento estratégico		
Responsable de analizar	Representante legal		
Usuarios de la información recopilada y analizada	Toda la organización		
Nombre del indicador	Objetivos		
Objetivo o descripción del indicador	Medir la capacidad que tiene el área de dirección para generar propuestas realmente eficientes para la compañía.		
Tipo de indicador	Eficacia	Meta	Indicador $\geq 50\%$
Rango de aceptación de gestión	Bueno $\geq 50\%$ -60% Aceptable $\geq 30\%$ -49,9% Deficiente $> 30\%$		
Fórmula para calcular el indicador	Numerador	Objetivos seleccionados	
	Denominador	Objetivos propuestos	
Frecuencia recolección	Semestral	Frecuencia de revisión	Semestral
Fuente de datos	Marco estratégico de la organización	Escala	Porcentual %

- Anexo 15. Ficha técnica indicador riesgo

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		Código: BC-FT01
			Versión: 10001

Fecha de creación del indicador	07 de Agosto del 2017		
Nombre del proceso	Ejecutar la gestión de riesgos de la organización	Tipo de proceso	Dirección
Objetivo del proceso	Brindar una mayor seguridad a la entidad mitigando los riesgos.		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Gestión del riesgo financiero, gestión del riesgo operacional, gestión del riesgo reputacional.		
Responsable de analizar	Coordinador de analistas del riesgo		
Usuarios de la información recopilada y analizada	Junta directiva, gerentes de cada área		
Nombre del indicador	Riesgo		
Objetivo o descripción del indicador	Medir la pérdida de utilidades en un periodo específico con el fin de tomar las decisiones más acertadas.		
Tipo de indicador	Eficacia	Meta	Indicador <= 20%
Rango de aceptación de gestión	Bueno <=0%-5% Aceptable 5,1%-12% Deficiente 12,1%-20%		
Fórmula para calcular el indicador	Numerador	Pérdidas	
	Denominador	Utilidades	
Frecuencia recolección	Semestral	Frecuencia de revisión	Semestral
Fuente de datos	Manual de políticas	Escala	Porcentual %

- Anexo 16. Ficha técnica indicador colocación de crédito comercial

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		Código: BC-FT01
			Versión: 10001

Fecha de creación del indicador	07 de Agosto del 2017		
Nombre del proceso	Colocación de crédito comercial	Tipo de proceso	Misional
Objetivo del proceso	Lograr la mayor cantidad de vinculación de clientes encaminado al crecimiento de la compañía.		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Desembolso de créditos, apertura de cuentas.		
Responsable de analizar	Gerente comercial		
Usuarios de la información recopilada y analizada	Área comercial		
Nombre del indicador	Colocación de crédito comercial		
Objetivo o descripción del indicador	Medir el crecimiento de ingresos de la compañía con fin de aumentar la vinculación de clientes.		
Tipo de indicador	Eficiencia	Meta	Indicador > = 90%
Rango de aceptación de gestión	Bueno >=90-80% Aceptable >=60%-79,9% Deficiente >=59,9%		
Fórmula para calcular el indicador	Numerador	Cartera vigente del año en curso	
	Denominador	Cartera total del año anterior	
Frecuencia recolección	Mensual	Frecuencia de revisión	Mensual
Fuente de datos	One base	Escala	Porcentual %

Anexo 17. Ficha técnica indicador cartera

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			Código: BC-FT01
				Versión: 10001
Fecha de creación del indicador	07 de Agosto del 2017			
Nombre del proceso	Gestión de Cobranza	Tipo de proceso	Misional	
Objetivo del proceso	Realizar constante revisión y control de la cartera para evitar perdidas			
Procesos que suministran información y datos al indicador	Cobro mora general			
Responsable de analizar	Director de cobranza			
Usuarios de la información recopilada y analizada	Área de cartera y área comercial			
Nombre del indicador	Cartera			
Objetivo o descripción del indicador	Medir la efectividad del resultado en la recuperación de la cartera en mora			
Tipo de indicador	Efectividad	Meta	Indicador \leq 12%	
Rango de aceptación de gestión	Bueno \leq 0%-5% Aceptable \leq 5,1-8% Deficiente \leq 12%			
Fórmula para calcular el indicador	Numerador	Cartera en mora		
	Denominador	Cartera actual		
Frecuencia recolección	Mensual	Frecuencia de revisión	Mensual	
Fuente de datos	One Base	Escala	Porcentual %	

- Anexo 18. Ficha técnica indicador perfiles de cargo

	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		Código: BC-FT01
			Versión: 10001
Fecha de creación del indicador	07 de Agosto del 2017		
Nombre del proceso	Talento humano	Tipo de proceso	Apoyo
Objetivo del proceso	Seleccionar personal competente para la vacante solicitada		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Proceso de selección, reclutamiento, capacitación y creación de manual de funciones.		
Responsable de analizar	Gerente de talento humano		
Usuarios de la información recopilada y analizada	Área de talento humano		
Nombre del indicador	Perfiles de cargo		
Objetivo o descripción del indicador	Medir si el proceso de selección realiza el filtro de acuerdo con los requerimientos de la vacante		
Tipo de indicador	Eficiencia	Meta	Indicador $\geq 50\%$
Rango de aceptación de gestión	Bueno $\geq 50\%$ -40%	Acceptable $\geq 39,9\%$ -20%	Deficiente $\geq 20\%$
Fórmula para calcular el indicador	Numerador	Personal competente	
	Denominador	Vacantes totales	
Frecuencia recolección	Semestral	Frecuencia de revisión	Semestral
Fuente de datos	Registros	Escala	Porcentual %

- Anexo 19. Tablero de indicadores

Factor crítico de éxito	Proceso	Indicador	Tipo	Fórmula	Meta	Unidades	Tendencia	Frecuencia de datos	Fuente de información	Responsable
Participación del área directiva	Gestión estratégica de la organización	Objetivos	Eficacia	Objetivos seleccionados/ Objetivos propuestos	Indicador $\geq 50\%$	Porcentual %	Creciente	Semestral	Marco estratégico de la organización	Junta directiva
Políticas de riesgo de la compañía	Ejecutar la gestión de riesgos de la organización	Riesgo	Eficacia	Pérdidas/ Utilidades	Indicador $\leq 20\%$	Porcentual %	Decreciente	Semestral	Manual de políticas	Analistas de riesgo
Gestión de la fuerza comercial	Colocación de crédito comercial	Vinculación crédito	Eficiencia	Cartera vigente del año en curso/ Cartera total del año anterior	Indicador $\geq 90\%$	Porcentual %	Creciente	Diario	One Base	Gerente comercial
Lineamientos de cobro super financiera	Gestión de cobranza	Cartera	Efectividad	Cartera en mora/ Cartera actual	Indicador $\leq 12\%$	Porcentual %	Decreciente	Diario	One Base	Área de cobranza
Área gestión humana	Talento humano	Perfiles de cargo	Eficiencia	Personal competente/ Vacantes totales	Indicador $\geq 50\%$	Porcentual %	Creciente	Mensual	Registros	Área de talento humano

- Anexo 20. Cuadro mando de control

Nivel estratégico	Proceso	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Periodicidad del cálculo	Semáforos de control				
Dirección	Gestión estratégica de la organización	Objetivos	Objetivos seleccionados/ Objetivos propuestos	Indicador > =50%	Semestral		Gestión por mejorar	Gestión regular	Gestión buena	Gestión sobresaliente
						Semestre 1 Cumplimiento 30%	0%-9,9%	10%-19,9%	20%-30%	>30,1%
						Semestre 2 Cumplimiento 50%	0%-39,9%	40%-49,9%	50%-60%	>60,1%
Dirección	Ejecutar la gestión de riesgos de la organización	Riesgo	Pérdidas/ Utilidades	Indicador < = 20%	Semestral		Gestión por mejorar	Gestión regular	Gestión buena	Gestión sobresaliente
						Semestre 1 Cumplimiento 30%	>30,1%	30%-20%	19,9%-10%	9,9%-0%
						Semestre 2 Cumplimiento 20%	>20,1%	20%-15%	14,9%-8%	7,9%-0%
Misional	Colocación de crédito comercial	Vinculación crédito	Cartera vigente del año en curso/ Cartera total del año anterior	Indicador > = 90%	Mensual		Gestión por mejorar	Gestión regular	Gestión buena	Gestión sobresaliente
						Semestre 1 Cumplimiento 70%	0%-49,9%	50%-59,9%	60%-70%	>70,1%
						Semestre 2 Cumplimiento 90%	0%-69,9%	70%-89,9%	90%-95%	>95,1%

Misional	Gestión de cobranza	Cartera	Cartera en mora/ Cartera actual	Indicador < = 12%	Mensual		Gestión por mejorar	Gestión regular	Gestión buena	Gestión sobresaliente
						Semestre 1 Cumplimiento 20%	>20,1%	20%-15%	14,9%-8%	7,9%-0%
						Semestre 2 Cumplimiento 12%	>12,1%	12%-10%	9,9%-5%	4,9%-0%
Apoyo	Talento humano	Perfiles de cargo	Personal competente/ Vacantes totales	Indicador > = 50%	Semestral		Gestión por mejorar	Gestión regular	Gestión buena	Gestión sobresaliente
						Semestre 1 Cumplimiento 30%	0%-9,9%	10%-19,9%	20%-30%	>30,1%
						Semestre 2 Cumplimiento 50%	0%-39,9%	40%-49,9%	50%-60%	>60,1%