

**ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y
EJECUCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL MARCO DEL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VIGENTE EN EL FONDO REGIONAL
DE GARANTÍAS DE SANTANDER**

JUAN SEBASTIAN CASTILLO BOHORQUEZ

ID: 74210



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2011**

**ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y
EJECUCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL MARCO DEL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VIGENTE EN EL FONDO REGIONAL
DE GARANTÍAS DE SANTANDER**

JUAN SEBASTIAN CASTILLO BOHORQUEZ

ID: 74210

Informe de Práctica Empresarial

Tutora

**MARIA DEL CORAL PEREZ ORDOÑEZ
Ing. Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2011**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Este logro es el fruto de mis esfuerzos por alcanzar el sueño de convertirme en Ingeniero Industrial, el cual perseguí tras cinco años de arduo trabajo. Se lo dedico en primer lugar a Dios quien me dio la oportunidad de venir al mundo y me ha puesto en el lugar que estoy ahora, y a mis padres Heriberto Castillo Rivero y Martha Cecilia Bohórquez de Castillo a quienes nunca les podré pagar lo que han hecho por mí, ya que en el transcurso de mi vida me han brindado las herramientas más que necesarias para convertirme en la persona y profesional que soy hoy, gracias a su apoyo incondicional, a los valores que han inculcado en mí y a los recursos que me han brindado.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A Dios por las bendiciones que me ha brindado en la trayectoria para este logro.
- ❖ A mis padres que han sido mi principal apoyo y compañía en esta etapa de mi vida.
- ❖ A mis hermanos y cuñados quienes me brindaron sus conocimientos cuando fue necesario.
- ❖ A mi novia Johana Murcia quien es un gran apoyo y ha estado a mi lado incondicionalmente.
- ❖ Al Ing. Gilberto Gomez Granados gerente del Fondo Regional de Garantías de Santander FGS por la oportunidad de aplicar mis conocimientos de Ingeniería industrial en su empresa y hacer posible este trabajo practico.
- ❖ A mi tutora Laura Isabel Porras por darme el apoyo y recursos necesarios para desempeñar mis labores.
- ❖ A mi Directora de Prácticas, la Ing. María del Coral Pérez Ordóñez, por su apoyo, asesoría, colaboración y su valioso conocimiento para el desarrollo del informe final.
- ❖ A mis amigos y compañeros de Universidad Juan Sebastián Grillo, Francisco Uribe y Yeison Quitian por su compromiso y trabajo en equipo en el transcurso de la carrera.
- ❖ A mis compañeros y compañeras del FGS quienes con toda su amabilidad me dedicaron el tiempo necesario para cumplir con mis funciones y trabajos.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	15
1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	16
1.2 TELÉFONO	16
1.3 DIRECCIÓN	16
1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA	16
1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS	16
1.5.1 Servicio de Agenciamiento Comercial MAC	16
1.5.2 Servicio de Recuperación de cartera MARC	16
1.5.3 Producto de cobertura de riesgo	17
1.5.4 Asesorías financieras institucionales	17
1.5.4.1 Asesorías pre-crédito	17
1.5.4.2 Asesoría post-crédito	17
1.5.4.3 Redescuento de títulos valores	17
1.6 NÚMERO DE EMPLEADOS	18
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.8 RESEÑA HISTORICA	19
1.9 MISIÓN	20
1.10 VISIÓN	20
1.11 VALORES	21
1.12 CREENCIAS	21
1.13 DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL ÁREA DE TRABAJO	21
1.14 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TECNICO	21
2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	22
3 ANTECEDENTES	23
4 JUSTIFICACIÓN	24
5 OBJETIVOS	25
5.1 OBJETIVOS GENERALES	25
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
6 MARCO TEÓRICO	26
6.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	26
6.1.1 Definición	26
6.1.2 Evolución de los sistemas administrativos	26
6.1.3 El proceso del direccionamiento estratégico	27

6.2 BALANCED SCORECARD	29
6.2.1 Que es el balanced scorecard	29
6.2.2 perspectivas del balanced scorecard	30
6.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	31
6.3.1 NTC ISO 9001:2008	31
6.3.2 Enfoque basado en procesos	31
6.3.3 Principios de gestión	33
6.3.4 Beneficios internos y externos de un Sistema de Gestión de la Calidad	34
6.3.5 Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad	35
7 ACTIVIDADES DESARROLLADAS	36
7.1 MODELO DE COMPETANCIAS	36
7.1.1 Manual de funciones	36
7.2 ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	37
7.2.1 Manual de calidad	37
7.2.2 Acciones correctivas	37
7.3 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	37
7.4 DOCUMENTOS REALIZADOS	38
7.4.1 Instructivo de seguridad manager plus	38
7.4.2 instructivo de uso de la plantilla del balanced scorecard	39
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Estructura organizacional FGS	19
Figura 2 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	30
Figura 3 Etapas del sistema de gestión de la calidad	32

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1 Número de empleados del FGS

18

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Plan de trabajo modelo de competencias
Anexo B	Formato entrevista funciones
Anexo C	Competencias por cargo
Anexo D	Manual de funciones
Anexo E	Manual de calidad
Anexo F	Plantilla Balanced ScoreCard
Anexo G	Objetivos estratégicos
Anexo H	Instructivo de seguridad manager plus
Anexo I	Instructivo BSC

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

Título: Actualización del sistema de gestión de calidad y ejecución del modelo de competencias del marco del direccionamiento estratégico vigente en el Fondo Regional de Garantías de Santander.

Autor: Juan Sebastián Castillo Bohórquez

Facultad: Ingeniería Industrial

Director: Ing. María del Coral Pérez Ordóñez

RESUMEN

Pensando en la importancia de estar actualizados y generar una ventaja competitiva, el Fondo Regional de Garantías de Santander FGS S.A. implementó el sistema de gestión de calidad, con el fin de organizar, cambiar y estandarizar todas sus actividades y procesos, buscando una gestión mas eficiente de los servicios ofrecidos y una mejora continua de estos, siendo el aliado de preferencia para el desarrollo de la competitividad de los empresarios y del crecimiento económico de la región. Lo anterior de la mano de un direccionamiento estratégico debidamente estructurado, el cual permite orientar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos definidos.

Para el desarrollo de este proyecto se dio continuidad con el plan estratégico desarrollado por la consultoría gerencial Remolina Estrada. El cual según el cronograma, continuaba con el proyecto de modelo de competencias, que consistió en identificar las habilidades necesarias que debe tener el funcionario que ocupa cada cargo en el FGS, para cumplir con cada uno de sus funciones de manera eficiente y eficaz

Otro de los proyectos pendientes era la implementación del Balanced ScoreCard, con el cual se iba a tener un seguimiento constante y controlado del funcionamiento del FGS con respecto a las metas definidas que se pretenden alcanzar para el 2020. Para esto se elaboró una plantilla en Excel y un instructivo el cual indica de forma clara y fácil su funcionamiento y muestra cada una de las perspectivas con sus indicadores y su porcentaje de cumplimiento, así como un resumen de todo el BSC donde se visualiza globalmente el cumplimiento de cada objetivo y perspectivas según los colores del semáforo.

Esta nueva planeación estratégica generó un cambio de los objetivos, misión, visión y en general de todo el funcionamiento de la empresa, que obligó a la actualización del SGC, debido a la necesidad de redireccionar todas las actividades y procesos hacia los nuevos proyectos.

Como resultado de esta práctica empresarial, hoy en día se cuenta con una organización que esta enfocada hacia el cumplimiento de los proyectos del direccionamiento estratégico, el cual busca tener una empresa con bases sólidas para cumplir con sus metas definidas y mantener satisfechos a todos los grupos de interés, además de un Balanced Scorecard que le permite a la junta directiva revisar el funcionamiento del FGS y tomar decisiones oportunas para alcanzar la visión, y por último un sistema de gestión de calidad actualizado y ajustado al direccionamiento estratégico, que hace al FGS una empresa confiable, competitiva y que cuente con procesos estandarizados que generan mayor satisfacción a sus clientes.

Palabras claves: Diseño, Documentación, Calidad, NTC ISO 9001:2008; Sistema de Gestión de Calidad, Instructivos, Procedimientos, Balanced ScoreCard, Perspectivas, Competencias, Manual de funciones.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

Title: Upgrading the quality management system and implementation of a competency model of strategic management framework in force at the Regional Guarantee Fund of Santander.

Author: Juan Sebastian Castillo Bohorquez

Faculty: Industrial Engineering

Director: Ing. María del Coral Pérez Ordóñez

ABSTRACT

Thinking about the importance of being upgraded and building a competitive advantage, Regional Guarantee Fund of Santander implemented the quality management system in order to organize and standardize all their data and processes, looking for a more efficient management of the services offered, and continuous improvement of these, trying to improve every day. Complemented with a well structured strategic direction, which allows the company to organize and make this work together to achieve its objectives.

For the development of this project is continuing with the strategic plan developed by management consulting Remolina Estrada. This according to the schedule, the project continued was the competency model, which was to identify the necessary skills that should have the official occupying of each position in the FGS to fulfill their duties in the most appropriate.

Another outstanding project was the implementation of the Balanced Scorecard, with which it would be continually monitored and controlled the operations of the FGS with respect to the proposed goals to be achieved by 2020. For this purpose was made a spreadsheet in Excel and an instructive, which indicates clearly and easily how it works and shows each of the prospects with their indicators and their percentage of compliance as well as a summary of all the BSC where is visualized the overall performance of each objective and perspectives from the colors of light.

This new strategic planning has led to a change in the objectives, mission, vision, and in general all the operations of the company, forcing the update of the CMS, because of the need to redirect all activities and processes to new projects.

As a result of this apprenticeship, today it has an organization that is focused on the implementation of projects of strategic management, which seeks to have a company with a solid foundation to meet its stated goals and keep the stakeholders satisfied. In addition a Balanced Scorecard that allows the board to review the operation of the FGS and make timely decisions to achieve the vision. And finally a quality management system update that makes this a reliable, competitive and has standardized processes that generate greater customer satisfaction.

Keywords: Design, Documentation, Quality, NTC ISO 9001:2008, Quality Management System, instructive, procedures, Balanced Scorecard, Perspectives, Skills, Functions Manual .

INTRODUCCIÓN

La importancia de contar con un direccionamiento estratégico hoy en día es vital, ya que es necesario saber el que hacer (misión), a donde se quiere llegar (visión), quienes son sus clientes, que se les va a ofrecer y otros aspectos de igual importancia, que hará que la empresa funcione de forma adecuada permaneciendo en el mercado y se consolide en este, de lo contrario será como un barco navegando sin ningún rumbo, que en cualquier momento se puede hundir.

Para esto es igualmente útil el uso de herramientas como el Balanced ScoreCard BSC, el cual permite hacer un seguimiento sobre los objetivos planteados mostrando su porcentaje de cumplimiento, para así asegurarse de llegar a la meta en el tiempo establecido.

Este proceso también debe ir acompañado del Sistema de Gestión de Calidad SGC el cual indica a los clientes, que la empresa es una organización confiable y con procesos estandarizados, que su marca está certificada y siempre va a vender un producto o servicio de calidad.

El Fondo Regional de Garantías de Santander FGS S.A. busca ser el aliado de preferencia para el desarrollo de la competitividad de los empresarios y del crecimiento económico de la región. Por este motivo se ha interesado por contar con herramientas que ayuden con la formación y desarrollo de su nivel estratégico para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Esto ha hecho que el FGS se haya concientizado de la importancia de ir actualizando su SGC y planeación estratégica constantemente.

Este documento muestra el desarrollo de la práctica empresarial, describiendo en cada uno de sus capítulos las actividades realizadas, en donde se hicieron las respectivas actualizaciones del Sistema de Gestión de Calidad, la ejecución de uno de los proyectos de la planeación estratégica y la implementación del Balanced ScoreCard como una herramienta de seguimiento y control. Además cuenta con los soportes necesarios para validar esta información.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA



1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Fondo Regional de Garantías de Santander FGS S.A

1.2 TELÉFONO

PBX: (057) (07) 6 43 63 59 Fax: (7) 6 43 63 71

1.3 DIRECCIÓN

Calle 55A No. 29 - 53

1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Prestación de los servicios de Cobertura de Riesgo, Agenciamiento Comercial y Asesoría Financiera institucional pre-crédito y post-crédito.

1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Se cuenta con los siguientes servicios:

1.5.1 Servicio de Agenciamiento Comercial MAC Cuyo objetivo es el de promover, divulgar y fomentar el uso y aplicación de los productos y servicios del Fondo Nacional de Garantías como representantes exclusivos en el Departamento de Santander.

1.5.2 Servicio de Recuperación de cartera MARC Modelo de Actuación Comercial para la Recuperación de Cartera (MARC) el cual define las relaciones entre el FNG y El FGS, buscando garantizar la gestión de cobro sobre toda la cartera del FNG y optimizando operativamente el proceso de recuperaciones que facilite su seguimiento.

1.5.3 Producto de cobertura de riesgo Mediante la estimación de un porcentaje de riesgo del Intermediario Financiero, el FGS garantiza de manera automática y sin necesidad de realizar análisis previos por operación, el pago del ciento por ciento (100%) de los saldos insolutos de los créditos desembolsados por nuestros clientes bajo la ejecución del convenio.

1.5.4 Asesorías financieras institucionales

1.5.4.1 Asesorías pre-crédito El FGS S.A. asesora a las entidades en la toma de decisiones de crédito y riesgo, presentando la viabilidad económica y financiera del plan de negocio de sus clientes, mediante el contacto directo del empresario y su entorno, para entender sus necesidades y las condiciones en las cuales se desarrollará su proyecto de vida. Mediante recomendaciones, se le permiten a la entidad tomar una mejor decisión en el otorgamiento de crédito.

1.5.4.2 Asesoría post-crédito Se basa en el seguimiento y controles periódicos mediante la implementación de visitas, para conocer el avance y logros en materia empresarial a través de indicadores de gestión establecidos de común acuerdo con el empresario, permitiéndoles a nuestros clientes medir el impacto socio-económico alcanzado por sus programas en los diferentes sectores económicos.

1.5.4.3 Redescuento de títulos valores Con este producto se busca dar o brindar liquidez a las personas ó entidades que invirtieron su dinero a un plazo determinado y que por algún motivo necesitan dicho dinero antes del plazo estipulado.

1.6 NÚMERO DE EMPLEADOS

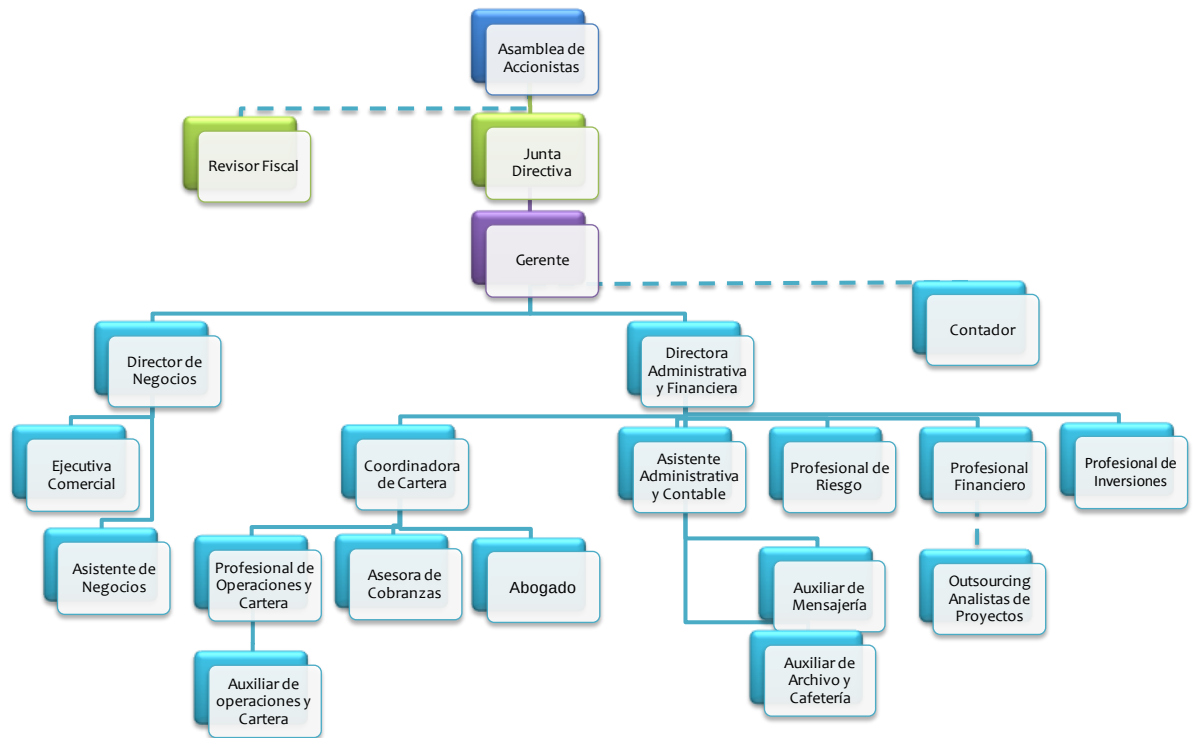
Cuadro 1. Número de Empleados FGS

NOMBRE DEL TRABAJADOR	CARGO
Gilberto José Gómez Granados	Gerente
Laura Isabel Porras Castro	Directora Administrativa y Financiera
Carlos Alberto López González	Director de Negocios
Gloria Andreina Pérez Rolón	Ejecutivo Comercial Representante de la gerencia al SGC
Viviana Villabona Blanco	Asistente de Negocios
Lizeth Paola Romero Colmenares	Coordinadora de Operaciones y cartera Auditor interno de calidad
Javier Leonardo Sánchez	Abogado de Recuperaciones
Magda Gisella Aldana Gómez	Profesional de Operaciones y cartera
Nathalia Murillo Duarte	Asesor de Cobranza
Diana Lizeth Sepúlveda López	Auxiliar de Operaciones y cartera
Claudia Marcela Carvajalino	Profesional Financiera
Germán González	Profesional de Inversiones
Jonathan Anaya	Profesional de Riesgo
Adriana Marcela Silva Solano	Asistente Administrativa
Rosa María Caballero	Auxiliar de Mensajería
Claudia Patricia Galvis	Auxiliar de Archivo y cafetería
TOTAL EMPLEADOS	16

Fuente: Manual de Calidad FGS

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Estructura Organizacional FGS



Fuente: Manual de Calidad FGS

1.8 RESEÑA HISTORICA

EI FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS - FNG S.A., promovió la creación de los FONDOS REGIONALES con el objeto de extender la cobertura de los servicios en todo el país, descentralizando las operaciones y haciendo más eficiente la labor, al promover el acceso de recursos de crédito a las MIPYMES en cada zona de influencia, con este fin se constituyo el FONDO REGIONAL DE GARANTÍAS DE SANTANDER – FGS S.A.

El Sistema Nacional de Garantías – SNG, cuenta con el respaldo de entidades públicas y gremiales como el Ministerio De Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Bancoldex, Acopi, entre otras Entidades que propenden por la consolidación y fomento de la MIPYMES plasmados en la ley Mipyme (Ley 590/2000), modificada hoy por la ley 905/2.004 (sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictaron otras disposiciones) y en las estrategias de Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, en su propuesta de un país de propietarios y desarrollo económico sostenible, las cuales han sido regionalizadas en los diferentes Entes Territoriales a través de los Consejos Regionales y Municipales de MIPYMES. Como parte del desarrollo de esta estrategia, el Departamento de Planeación Nacional, emitió el documento Conpes 3484 de Agosto 13 de 2007, ‘Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público-privado’

El Fondo Regional de Garantías de Santander – FGS S.A., es una sociedad anónima, de economía mixta, del orden departamental, creada el 3 de Julio de 1997, cuyo Objeto Social es Promover la competitividad y estabilidad del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyendo con su patrimonio un Fondo Regional de Garantías para facilitar el acceso a préstamos que otorguen las entidades de crédito legalmente autorizadas para desarrollar este objeto, a favor de personas naturales o jurídicas que cuenten con proyectos viables y que carezcan total o parcialmente de garantías suficientes a juicio de tales establecimientos de crédito, mediante el otorgamiento directo de garantías, a título oneroso en forma individual o conjuntamente con otras entidades de igual o similar naturaleza. Igualmente estará facultado para respaldar operaciones de leasing que perfeccionen con sus clientes, entidades legalmente autorizadas para el efecto y para ejecutar operaciones de retrogarantía con otras entidades que desarrollen actividades iguales o similares a la suya.

1.9 PROPOSITO CENTRAL FGS (MISIÓN)

Ser el aliado de preferencia para el desarrollo de la competitividad de los empresarios y del crecimiento económico de la región, como el garante para facilitar el acceso a recursos y soluciones financieras. ¡Creemos en usted!

1.10 OBJETIVO RETADOR FGS (VISIÓN)

Ser reconocidos en el 2020 como el mejor Fondo de Garantías del país, lograr que no exista una concentración mayor al 30% de los ingresos en una sola fuente y alianzas estratégicas con por lo menos tres fondos regionales.

Obtener un crecimiento de los ingresos superior en un 50% al PIB regional, con una rentabilidad sobre el patrimonio superior a la del sector financiero colombiano.

1.11 VALORES

- **Confiabilidad:** Estamos cerca para generar confianza a nuestros grupos de interés y a nuestros clientes. Honramos los compromisos que adquirimos.
- **Servicio:** Hacemos fáciles las cosas a través de soluciones efectivas y oportunas.
- **Compromiso:** Pertenencia en el ser y el hacer, trabajando en equipo para generar valor económico y social a la Región.
- **Orientación al resultado:** Nos medimos permanentemente en el cumplimiento de nuestra tarea.
- **Flexibilidad:** Apropiamos y gestionamos el conocimiento pertinente para adaptarnos constantemente a las necesidades de nuestros clientes y a los cambios del entorno.

1.12 CREENCIAS

- Creemos en la Satisfacción de nuestros clientes a través de Productos y Servicios con Calidad.
- Creemos que nuestra empresa Genera Valor económico y social a la Región.
- Creemos en el Trabajo en Equipo y en el Desarrollo del Talento Humano como base del Bienestar Común.
- Creemos que nuestra Responsabilidad Social es un Compromiso con la Región.
- Creemos que nuestra gestión se enmarca en la legalidad y transparencia de nuestros actos.
- Creemos en la Creatividad, Conocimiento e Innovación como base para la generación de Productividad y Competitividad.

1.13 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL ÁREA DE TRABAJO

En el Fondo Regional de Garantías el trabajo práctico a desarrollar se encuentra en el área administrativa, dando continuidad a la implementación del direccionamiento estratégico que le permitirá en el 2020 posicionarse como el mejor Fondo de Garantías del país, logrando que no solo exista una concentración mayor al 30% de los ingresos en una sola fuente y alianzas estratégicas con por lo menos tres fondos regionales, obteniendo además un crecimiento de los ingresos superior en un 50% al PIB regional, con una rentabilidad sobre el patrimonio superior al del sector financiero colombiano. Lo anterior a través del cumplimiento de proyectos enfocados la consecución de los objetivos estratégicos de FGS, específicamente aquellos que corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Mapa de Procesos.

1.14 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO (EMPRESA)

LAURA ISABEL PORRAS CASTRO – DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El Direccionamiento Estratégico vigente del fondo regional de garantías FGS S.A., está compuesto por una agenda estratégica de 9 proyectos, los cuales se deben implementar de acuerdo al cronograma definido por la Consultoría RemolinaEstrada, garantizando de esta forma las herramientas y habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Actualmente se ha dado cumplimiento a 3 de los 9 proyectos programados, debido a la falta de tiempo y carencia de una persona encargada, quien dirija la implementación del Direccionamiento Estratégico, evidenciando de esta forma la necesidad de dar continuidad con el cuarto proyecto que hace referencia a la implementación del Modelo de Competencias.

El enfoque del nuevo Direccionamiento estratégico ha generado cambios dentro de la estructura organizacional y el desarrollo de nuevas actividades, creando la necesidad de actualizar el Sistema de Gestión de Calidad, redefiniendo sus procesos y procedimientos.

3. ANTECEDENTES

El Fondo Regional de Garantías de Santander FGS S.A. ha venido modificando y actualizando su Direccionamiento Estratégico; el primero fue realizado del año 2006 al 2010 por los funcionarios del Fondo Regional de garantías de Santander y la Junta Directiva, y el que se encuentra actualmente vigente, del año 2011 al 2020 realizado por Remolina Estrada consultoría gerencial S.A. con el acompañamiento de los funcionarios del FGS y la Junta Directiva.

Así mismo debido a la necesidad de estandarizar las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos y ser eficaces en la satisfacción de los clientes, mantienen un sistema de gestión de la calidad basado en la NTC ISO 9001:2008, certificado por ICONTEC.

4. JUSTIFICACION

Debido a la necesidad de dar continuidad con la ejecución de la agenda definida en el Direccionamiento Estratégico vigente, se iniciará con la ejecución del cuarto proyecto que hace referencia al Modelo de Competencias, que permitirá generar planes individuales de desarrollo que propongan acciones puntuales para cerrar las brechas entre la situación actual y la situación deseada, con el fin de tener las bases necesarias para cumplir con el objetivo retador programado para el 2020 según el direccionamiento estratégico en vigencia.

Teniendo en cuenta la ejecución de estos proyectos que contribuyen al cumplimiento del propósito central y objetivo retador del direccionamiento estratégico vigente, se evidencia la necesidad de actualizar el sistema de gestión de la calidad, redefiniendo los procesos y procedimientos, asegurando la eficiencia y eficacia del sistema, estando siempre comprometidos con la mejora continua.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Ejecutar el modelo de competencias del marco del direccionamiento estratégico vigente en EL FONDO REGIONAL DE GARANTÍAS DE SANTANDER y actualizar el sistema de gestión de calidad del FGS S.A.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Implementar en el Balanced Scorecard los nuevos objetivos planteados por el direccionamiento estratégico vigente, con el fin de llevar un control permanente y frecuente de estos.
- Desarrollar el proyecto relacionado con el modelo de competencias en el marco del nuevo direccionamiento estratégico.
- Actualizar el Sistema de Gestión de Calidad con base al direccionamiento estratégico vigente y las necesidades de mejora.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

6.1.1 Definición Según Alfredo Acle Tomasine: “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.”¹

6.1.2 Evolución de los sistemas administrativos

1. LA PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO. Se admite la hipótesis de que no va haber ningún cambio en el entorno, que todo va a seguir igual. Se elabora un presupuesto por departamento y se controla, el entorno es muy estable, pocos cambios (se relaciona con la era de producción en masa).

2. LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO. Se planifican actividades en el largo plazo supone que no van a haber grandes cambios. Es menos estable el entorno pero se pueden hacer, es la era del marketing en masa y se hacen planes.

3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (AÑOS 70). Debido a los cambios del entorno hay que tener una actitud estratégica porque hay muchos cambios en el entorno, por lo que hay que tener una cierta atención al entorno. Se hace un análisis sistemático de ese entorno coherente con esa actitud estratégica porque hay que intentar detectar si ese entorno conlleva amenazas u oportunidades para la empresa, por lo que se plantea que hay que elaborar estrategias para hacer frente al estar incluidas la alta dirección.

La planificación estratégica plantea una serie de características:

- Piensa que hay que adaptarse al entorno, pero no tiene el porqué de cambiar la configuración interna.
- Hay una mayor importancia de la fase de formulación de la estrategia frente a la implementación.
- Análisis principal de las variables técnico-económicas.

Se plantea la mejor forma de adaptarse al entorno turbulento, pero no se plantea el cambiar de estructura organizativa (configuración interna).

¹ Introducción a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Definición [En línea]. Eumed, [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

Estas tres son las limitaciones de la planificación estratégica porque a lo mejor esa adaptación al cambio conlleva cambios en la configuración interna. No se puede pensar que la estrategia bien formulada se a cumplir, a lo mejor sale mal y el análisis de las variables técnico-económicas tampoco porque hay una legislación, existen sindicatos, está el medio ambiente. Por tanto esas 3 características son las limitaciones de la planificación estratégica. Aparece la Dirección Estratégica (años 80) La planificación estratégica no es válida para enfrentarse a ese entorno y surge la Dirección Estratégica, que esta supere las limitaciones de la planificación estratégica. La Dirección estratégica también implica unas actitudes estratégicas y supere los límites de la planificación estratégica.

Viendo que también es necesario hacer cambios internos en la empresa, tanto la formulación como la implementación hay que controlarlas, no porque una estrategia esté formulada ya no hay que controlarla y también las variables hard, las soft, la legislación, etc.

La evolución es de más estable a más turbulento y requiere que existan también cambios internos.

Importante:

- Planificación estratégica y dirección estratégica.
- Cómo evoluciona el entorno y los sistemas de Administración.
- Concepto de actitud estratégica.

6.1.3 El proceso de dirección estratégica.

LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Se inicia con la realización de un diagnóstico estratégico que consiste en un doble análisis:

Análisis interno (puntos débiles y puntos fuertes).
Análisis externo (oportunidades y amenazas).

Se tienen en cuenta tanto variables HARD como SOFT y por una parte el diagnóstico estratégico nos da información para formular la estrategia y este tiene como resultado:

- Aspiraciones de la alta dirección.
- Refleja las capacidades internas de la empresa y también refleja algún medio de protección.
- Intentará minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Planificación de actividades: supone definir o elaborar planes que se concretan en programas y estos en presupuestos.

Actividades de organización: hacer que la estrategia funcione.

CONTROL DE LA ESTRATEGIA.

Control a posteriori y control a priori.

Fases clásicas del proceso de Administración:

- Planificación.
- Organización.
- Control.

Fases de Dirección Estratégica:

- Formulación.
- Implementación.
- Control.

El Direccionamiento Estratégico presenta seis principios básicos desarrollados Robert Kaplan y David Norton en “*The Strategic Focused Organization*” los cuales se relacionan a continuación²

1. Liderazgo en la gestión del cambio:

Debe mantenerse un enfoque centrado en la búsqueda de una visión compartida, que permita la integración del Talento Humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos, destacando el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización. Dentro de este enfoque, el compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio organizacional debe ser considerado como un aspecto medular.

2. Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización:

Comprende la definición de los valores corporativos, códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional.

3. Hacer de la estrategia un proceso continuo:

No es más que la presentación de la estrategia en términos que sean fácilmente entendibles para todos los niveles de la organización, convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario.

4. Alinear la estructura organizacional con la estrategia:

Es la integración del marco estratégico corporativo con su cadena de valor y la estructura organizativa, dentro de un esquema de gestión por procesos.

² Estrategia Empresarial: La Dirección Estratégica de la Empresa [En Línea]. El Ergonomista, 2009 [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.elergonomista.com/14en11.html>

5. Traducir la estrategia en términos operacionales:

Es llevar la estrategia a iniciativas gerenciales accionables para alcanzar el desempeño deseado, asociándolas dentro de un sistema de indicadores y de control de gestión.

6. Hacer de la estrategia parte integral del día a día de la organización:

Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con el modelo de dirección, el plan estratégico, el plan de negocios, los planes operativos y el presupuesto de la organización, por lo que la asignación de recursos y las prioridades en la ejecución se determinarán dentro del marco de referencia del direccionamiento estratégico.³

6.2 BALANCED SCORECARD

6.2.1 ¿Qué es Balanced Scorecard? En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

³ CARACAIPA, Luis. Gerencia y Cambio Organizacional: Direccionamiento Estratégico y Cambio Organizacional [En Línea], 2010 [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en internet: <http://gerenciaycambio.blogspot.com/2010/03/direccionamiento-estrategico-y-cambio.html>

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

6.2.2 Perspectivas del Balanced Scorecard A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."* (Kaplan & Norton).

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.⁴

6.3 SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

6.3.1 NTC ISO 9001:2008

Esta es una norma estratégica en donde se busca ser eficaz en satisfacer al cliente, además se especifican los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción.⁵

6.3.2 Enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse “enfoque basado en procesos”.

⁴ Concepto de Balanced Scorecard [En Línea], [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

⁵ DIPLOMADO “MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ”. (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008: Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander Diap. 15

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

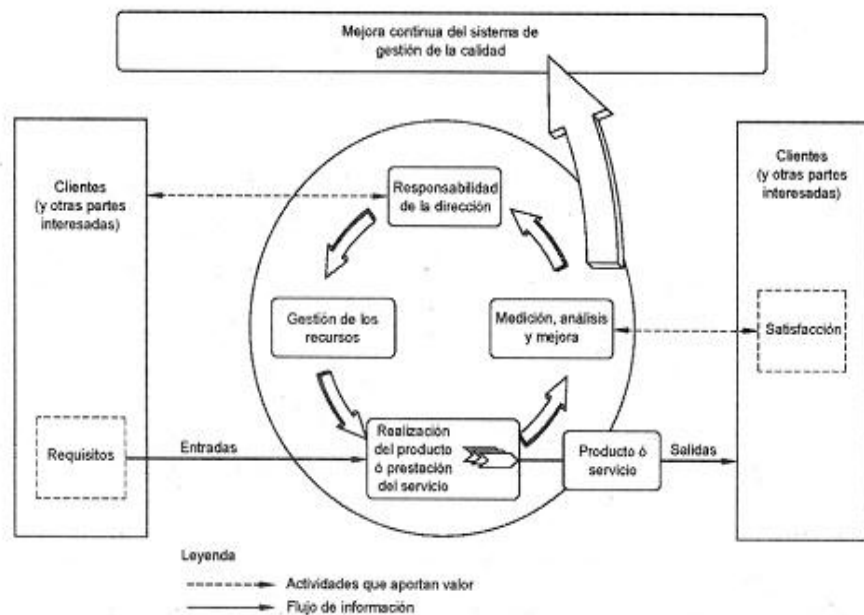
El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos (Ver Figura 2), ilustra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

A todos los procesos puede aplicarse la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA).

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.⁶

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Enfoque basado en procesos.

Figura 2: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Enfoque basado en procesos.

6.3.3 Principios de Gestión

❖ Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

❖ Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

❖ Participación del personal

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

❖ Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

❖ **Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

❖ **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

❖ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

7

6.3.4 Beneficios internos y externos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Tener un Sistema certificado hoy en día ya no es un elemento diferenciador que posea alguna empresa debido al incremento de las exigencias del mercado, es por esto mismo que se considera como una práctica organizacional para poder competir y cumplir con las expectativas mínimas del mercado.

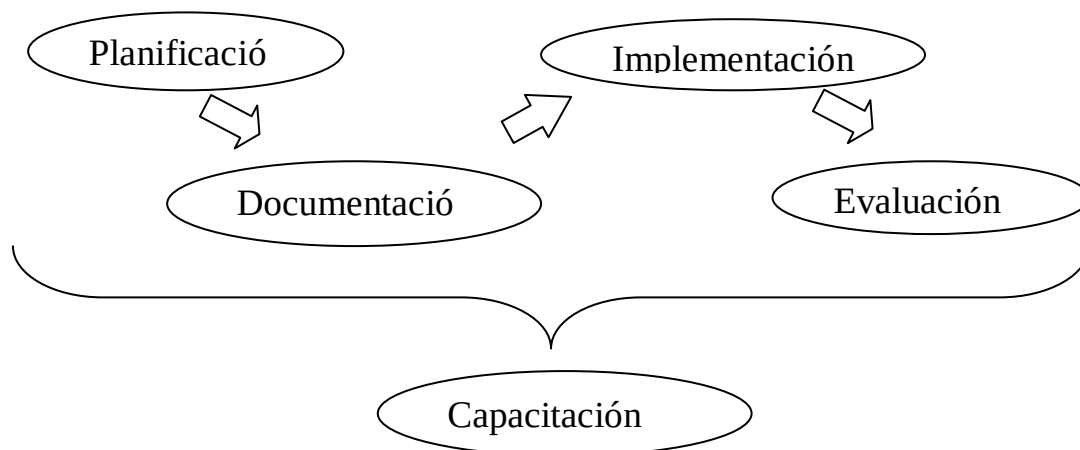
Las empresas que cuenten con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, pueden obtener beneficios internos, dentro de los cuales se encuentra: entrenamiento y capacitación, aumento de la productividad con cero errores durante la prestación del servicio, cambio cultural positivo ya que al trabajar con estándares se permite ejecutar las tareas más organizadamente y estar seguros que el resultado siempre va a ser el mismo, mayor conciencia sobre la calidad al tener siempre presente que las cosas se deben hacer bien desde el principio, desarrollo de la creatividad, eficacia en las labores diarias y por último tener equipos de trabajo consolidados. Así mismo puede presentar una cultura organizacional enfocada a implementar acciones que permanentemente mejore su desempeño logrando superar los resultados y metas esperadas en cada una de sus actividades a través de mecanismos de seguimiento y medición.

Además de beneficios internos también se encuentran los beneficios externos como: mejoramiento de la satisfacción del cliente, óptima calidad percibida por ellos y la competencia, mejores relaciones, métodos de trabajo con clientes y proveedores y disminución de quejas o reclamos. De igual forma poder incrementar la participación comercial en el mercado y lo más importante tener la fidelidad por parte de los clientes que son la razón de cualquier empresa “sin clientes no hay empresa”.

⁷ JAVIER CAZORLA. CAPITULO 4: Los ocho principios de gestión de calidad [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

6.3.5 Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad El desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad comprende cuatro etapas (Ver Figura 3) que hacen referencia al ciclo de Deming o PHVA, teniendo en cuenta esta secuencia para el desarrollo del trabajo práctico.

Figura 3: Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: DIPLOMADO “MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ”. (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte UIS, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008Diap. 34.

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

7.1 MODELO DE COMPETENCIAS

Con el propósito de dar continuidad en la ejecución del cuarto proyecto del direccionamiento estratégico que hace referencia al establecimiento de un Modelo de Competencias, como primera actividad se realizó una entrevista con la psicóloga Dra. Sandra Milena Serrano Mora, en la cual se estableció el cronograma para el desarrollo este modelo (Ver Anexo A. Plan de trabajo modelo de competencias).

7.1.1 Manual de Funciones Como primera actividad del cronograma, se realizaron entrevistas a cada uno de los responsables de los cargos del FGS, con el fin de validar y actualizar el manual de funciones, definiendo de esta forma las competencias necesarias para desempeñar el cargo y el nivel de importancia. (ver anexo B. Formato entrevista funciones)

Posteriormente se programó una socialización con el gerente y responsables de área, con el fin de socializar los resultados obtenidos en cada una de las entrevistas orientadas a actualizar el manual de funciones. Los principales resultados obtenidos en esta socialización fue la definición operacional de las competencias asociadas a los cargos establecidos dentro de la organización, para de esta forma unificar conceptos de las competencias.(ver anexo C. Competencias por cargo)

Con el apoyo de un consultor (Psicóloga), se llevo a cabo la revisión del manual de funciones y las competencias definidas en la socialización con el gerente y responsables de área, que corresponden a las que cada uno considera indispensable para desempeñar cada cargo.

Durante esta revisión se diseño una prueba psicotécnica que permitiera evaluar cada una de estas competencias a los empleados y detectar las brechas entre las competencias definidas para los cargos y las que posee cada uno, para así establecer programas de capacitación que contribuyan al desarrollo de esta competencias y el buen desempeño en cada uno de los cargos.

Los principales resultados que se obtuvieron en esta etapa fueron la actualización del manual de funciones y la definición de las competencias para cada uno de los cargos (Ver Anexo D. Manual de funciones)

7.2 ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.2.1 Manual de Calidad Con base al direccionamiento estratégico vigente, se realizaron cambios en la misión, visión, valores y organigrama del FGS, los cuales fueron modificados de igual forma en el manual de calidad, en donde a su vez se documentó como exclusión del Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 el numeral 7.3 Diseño y Desarrollo, debido a que los servicios prestados en el FGS son productos existentes en el sector financiero. Así mismo se efectuó la modernización del mapa de procesos, al cual se le cambio el enfoque en la interrelación de los procesos de dirección, misionales y de apoyo, tomando como base el logo del FGS. La principal actualización del mapa de procesos se realizó en los procesos misionales, los cuales pasaron de tres a dos nuevos que contienen de forma general toda la información de los tres anteriores, y son: proceso comercial y proceso de servicios, a los que se les realizo actualización de los procedimientos existentes y una adecuación tanto del objetivo y del alcance del proceso como en su caracterización. (Ver Anexo E. Manual de calidad).

7.2.2 Acciones Correctivas Se realizó seguimiento al cierre de las acciones correctivas y preventivas, asegurando el correcto registro de la información y verificando el cumplimiento de las actividades programadas para eliminar las causas de las no conformidades presentadas por la controlaría en la auditoria que se practico en el año 2010.

Según el informe de auditoria realizada por la contraloría en el año 2010 en el quinto hallazgo (Seguridad plantilla Excel para redescuento de títulos valores) se detectó en la plantilla de Excel para realizar el redescuento de títulos valores, que se podía modificar de forma manual en cualquiera de sus casillas, lo que podría ocasionar inseguridad en las liquidaciones arrojadas. Para eliminar la causa de esta no conformidad se levanto una acción correctiva y dentro de las actividades se estableció bloquear las celdas que arrojan el valor de la liquidación, lo cual se llevo a cabo dejando sin restricción las celdas correspondientes a la información específica de cada titulo valor en particular como el valor del titulo, fecha de apertura, tasa de rendimiento, entre otros. Durante la implementación de seguridad a este archivo se detectó un error en una de las fórmulas que hacía referencia a una condición lógica la cual indicaba el valor de ganancia en cada mes del tiempo restante del titulo valor, para lo cual se aplico la respectiva corrección de la formula.

7.3 IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

El Fondo Regional de Garantías de Santander no contaba con el BSC aunque manejan un sistema de indicadores en donde se guían para medir y llevar un control sobre el cumplimiento de sus metas trazadas por la junta directiva.

Luego de la implementación de la planeación estratégica vigente realizada por la consultaría RemolinaEstrada había quedado como un proyecto a realizar la implementación del BSC, que junto con los directores y la gerencia se establecieron cada uno de los indicadores para los objetivos ya planteados en cada una de las perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), definiendo el objetivo, el indicador, la formula, la frecuencia en que va a ser medido, el responsable y la meta, encaminando de esta forma todas las acciones realizadas por cada una de las áreas del FGS hacia el cumplimiento de la visión o su objetivo retador planteado para el 2020. (Ver anexo F. Plantilla Balanced ScoreCard)

Posterior a este proceso de definición de los objetivos e indicadores con la gerencia y los directores, se incurrió en el diseño de la plantilla para el funcionamiento del BSC, el cual incluye la misión, visión, la matriz DOFA, estrategias, objetivos por cada perspectiva y el cuadro de mando integral en el cual se puede observar de forma resumida el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los objetivos, perspectivas y de forma global como empresa, mediante los colores del semáforo como se plantea en el uso de esta herramienta. El BSC ya se encuentra a disposición de la directora administrativa y financiera quien de ahora en adelante es la responsable de su alimentación y control. (Ver anexo G. Objetivos estratégicos)

Con el fin de lograr un mayor entendimiento del uso de esta herramienta fue realizado un instructivo (ver anexo H. Instructivo de seguridad manager plus), el cual fue validado en el sistema de gestión de calidad y explica de manera detallada cada uno de los componentes de esta plantilla a través de imágenes, en donde se deben poner la información necesaria para que funcione y en que hojas están los resultados por perspectiva y los globales. Además de esto fue hecha una simulación con datos de años anteriores y otros estimados, para explicar y comprobar el funcionamiento de la platilla.

7.4 DOCUMENTOS REALIZADOS

7.4.1 Instructivo de seguridad manager plus Se realizó el instructivo de seguridad del aplicativo manager plus, lo cual consistió en un formato que se validó en el sistema de gestión de calidad, que explica la forma adecuada de cómo se deben agregar los accesos permitidos por cada uno de los usuarios, ya que no había un control de seguridad que regulara la entrada y salida de cada uno de los usuarios y cada una de las modificaciones realizadas en los documentos, lo que representaba un significativo riesgo en la confiabilidad de la información. (Hallazgo 1). Este instructivo se incluyo en el sistema de gestión de calidad (ver anexo H. Instructivo de seguridad manager plus).

7.4.2 Instructivo de uso de la plantilla del Balanced ScoreCard se realizó el instructivo de uso de la plantilla del balanced scorecard, el cual consistió en un formato que se validó en el sistema de gestión de calidad, que explica de forma detallada y clara con imágenes adjuntas, la manera en que opera esta plantilla y todo su contenido, permitiendo que la persona encargada de alimentar esta base de datos sepa en que consiste cada una de las pestañas del archivo, y así poder hacer un buen uso de este, analizar cada uno de los resultados arrojados y tener control sobre estas variables, para la toma de acciones pertinentes en caso de ser necesario, para así alcanzar el objetivo retador.(ver anexo I. Instructivo BSC)

CONCLUSIONES

La ejecución del modelo de competencias permitió al FGS contar con un manual de funciones actualizado en el cual se establecieron las habilidades necesarias para que cada funcionario desempeñe su cargo de manera eficiente y eficaz

El contar con un Sistema de Gestión de Calidad SGC actualizado, hace que esta sea una herramienta útil, que facilita a la empresa el re direccionamiento de todos sus procesos y actividades hacia el cumplimiento de su objetivo retador y seguir ofreciendo servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

La implementación del Balanced ScoreCard como herramienta de seguimiento y medición, permitió identificar el cumplimiento de los objetivos, ayudando al FGS a la toma oportuna de decisiones sobre su desempeño y así asegurar el cumplimiento de su visión.

La elaboración de los instructivos contribuyó a que la empresa tenga un entendimiento claro sobre el funcionamiento de las herramientas que le ayudan al desarrollo de sus actividades diarias.

RECOMENDACIONES

Mantener actualizada la documentación a medida que se cambien las actividades en cada uno de los procesos y se detecten las necesidades de mejora para cada uno de estos.

Se recomienda que el auditor interno sea una persona diferente a los que trabajan en la construcción y actualización del SGC, ya que se corre el riesgo que las auditorías se sesguen hacia resultados positivos.

Es importante que la directora administrativa y financiera cuente con la ayuda de un estudiante de práctica a quien se le dé la oportunidad de aprender y desarrolle los proyectos estratégicos, para así tener las herramientas necesarias para trabajar en el cumplimiento del objetivo retador.

Se recomienda hacer reuniones en donde la gerencia y los directores puedan analizar y evaluar los resultados arrojados por el BSC constantemente, para asegurar el cumplimiento de sus metas.

BIBLIOGRAFÍA

- Estrategia Empresarial: La Dirección Estratégica de la Empresa [En Línea]. El Ergonomista, 2009 [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.elergonomista.com/14en11.html>
- CARACAIPA, Luis. Gerencia y Cambio Organizacional: Direccionamiento Estratégico y Cambio Organizacional [En Línea], 2010 [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en internet: <http://gerenciaycambio.blogspot.com/2010/03/direccionamiento-estrategico-y-cambio.html>
- Concepto de Balanced Scorecard [En Línea], [Consultado el 20 de Febrero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>.
- DIPLOMADO “MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ”. (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008: Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander Diap. 15
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Enfoque basado en procesos.
- JAVIER CAZORLA. CAPITULO 4: Los ocho principios de gestión de calidad [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>