	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 8

FECHA	miércoles, 29 de noviembre de 2017
--------------	------------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad


UNIDAD REGIONAL	Extensión Soacha
TIPO DE DOCUMENTO	Pasantía
FACULTAD	Ingeniería
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Ingeniería Industrial

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Velásquez Vargas	Andrés Felipe	1.014.259.646

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 8

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Moreno Caballero	Nina

TÍTULO DEL DOCUMENTO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA MEJORA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DIGITEX COLOMBIA SEDE ADMINISTRATIVA BOGOTÁ, D. C.

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Ingeniero Industrial

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
29/11/2017	76

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Canales de comunicación	Communication channels
2. Procesos	Process
3. Modelo de gestión por procesos	Business Process Management
4. Mapa de procesos	Process map
5. Caracterización de procesos	Process characterization
6. Mejora continua	Continuous improvement

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 8

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

La forma de dirigir y administrar la organización Digitex Colombia se desarrolla con base a una estructura organizacional, seccionando las actividades en departamentos. Demostrando deficiencia en los canales de comunicación e interfiriendo la relación que debe de existir entre los diferentes procesos y funciones. Esto indica la existencia de barreras interdepartamentales, especificando la falta de conocimiento de labores predeterminadas y la integración dirigida al trabajo en equipo.

De acuerdo con lo anterior se puede tomar como premisa para identificar la necesidad de estructurar un modelo de gestión por procesos enfocado a la mejora de los canales de comunicación en la organización.

Una vez identificada la necesidad, se emplean los requerimientos para su desarrollo. Entre ellos está, Método deductivo el cual las conclusiones se derivan necesariamente de las ideas de partida. Método descriptivo; permite describir características o funciones de la organización. Método analítico; Accede a descomponer el enfoque de gestión por procesos permitiendo precisar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada. Método comparativo; Permite establecer semejanzas y diferencias de las metodologías utilizadas para la mejora de los procesos.

Esta gestión esta orienta en mejorar la visión de todo el contenido que hace parte de la organización. Generando valor en los procesos y resultados corporativos, en la distribución de la información de ciertas actividades que originen intercambio de ideas, conocimientos, opiniones y logren optimizar los procesos. De esta forma poder eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización.



AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	x	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	x	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	x	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 5 de 8

(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI ___ NO _x_.**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 8

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"
- i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative



Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA MEJORA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DIGITEX COLOMBIA SEDE ADMINISTRATIVA BOGOTÁ, D. C..pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Velasquez Vargas, Andres Felipe	

12.1.50



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 8 de 8

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA
MEJORA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DIGITEX
COLOMBIA SEDE ADMINISTRATIVA BOGOTÁ, D. C.**

ANDRÉS FELIPE VELÁSQUEZ VARGAS

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SOACHA
2017**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA
MEJORA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DIGITEX
COLOMBIA SEDE ADMINISTRATIVA BOGOTÁ, D. C.**

ANDRÉS FELIPE VELÁSQUEZ VARGAS

**INFORME DE PASANTÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DIRECTORA
ING. NINA MORENO CABALLERO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SOACHA
2017**

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	1
1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.2 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA.....	4
1.2.1 CONTACT CENTER	4
1.2.2 BUSINESS PROCESS SERVICES	5
1.2.3 CONSULTORÍA	6
1.3 RESEÑA HISTÓRICA	7
1.4 MISIÓN	8
1.5 VISIÓN.....	9
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
1.6.1 Descripción de los dptos.....	10
1.6.2 Organigrama.....	13
1.7 PLAN DE TRABAJO DURANTE EL PERIODO DE PASANTÍA	14
2 EL PROBLEMA.....	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 OBJETIVOS	18
2.3.1 Objetivo general	18

2.3.2	Objetivos específicos	18
2.4	ALCANCE Y LIMITACIÓN	19
2.4.1	Alcance	19
2.4.2	Limitación	19
2.5	MARCO TEORICO	20
2.5.1	Definición de modelo	20
2.5.2	Definición de proceso	20
2.5.3	Definición de gestión por procesos	21
2.5.4	Principios de la gestión por procesos	21
2.5.5	Características de gestión por procesos	22
2.5.6	Clasificación de gestión por procesos.....	22
2.5.7	Mapa de procesos	24
2.5.8	Elementos de un modelo de gestión por procesos	24
2.5.9	Ciclo PHVA	26
2.6	JUSTIFICACIÓN	28
3	METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	30
3.1	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	30
3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	30
3.3	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS.....	30
3.4	MEJORA DE LOS PROCESO	31
4	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	32
4.1	DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES	32
4.2	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	34
4.2.1	Definición del alcance.....	35

4.2.2	Descripción del contexto o marco de referencia.....	36
4.2.3	Determinación (entradas y salidas de los procesos).....	36
4.3	MAPA DE PROCESOS	36
4.4	CRITERIO Y DESCRIPCIÓN DE MEJORA	37
4.5	MEJORA E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS...42	
5	CONCLUSIONES.....	45
6	RECOMENDACIONES.....	47
	BIBLIOGRAFÍA	48
	ANEXOS.....	50

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Servicio Contact Center.	5
Figura 2 Servicio Business Process Services.....	6
Figura 3 Servicio Consultoría.	7
Figura 4. Reseña Histórica.....	8
Figura 5. Presencia Global.....	9
Figura 6. Organigrama de la empresa Digitex Colombia sede administrativa Bogotá, D. C.	13
Figura 7. Representación gráfica de un proceso	20
Figura 8. Clasificación de los procesos (Mapa de procesos)	23
Figura 9. Elementos de un proceso	26
Figura 10. Elementos de un proceso	27
Figura 11. Mapa de procesos de la empresa Digitex Colombia.....	37

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Diagrama de Gantt.....	14
Tabla 2 Plan de Trabajo 2017	15
Tabla 3 Inventario de procesos	32
Tabla 4. Plantilla. Ficha de caracterización de procesos	35
Tabla 5. Indicadores de gestión.....	38

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Caracterización de procesos estratégicos (Dirección Estratégica)	50
Anexo B. Caracterización de procesos estratégicos (Sistemas de Gestión)	.51
Anexo C. Caracterización de procesos misionales (Comercial y Preventa)	...52
Anexo D. Caracterización de procesos misionales (Implementación)53
Anexo E. Caracterización de procesos misionales (Contact Center)54
Anexo F. Caracterización de procesos misionales (BPO)55
Anexo G. Caracterización de procesos misionales (Consultoría y Soluciones de Negocio)56
Anexo H. Caracterización de procesos misionales (Eficiencia Operacional)	.57
Anexo I. Caracterización de procesos apoyo (Gestión Financiera)58
Anexo J. Caracterización de procesos apoyo (RR.HH.)59
Anexo K. Caracterización de procesos apoyo (Jurídico)60
Anexo L. Caracterización de procesos apoyo (Compras y SSGG)61
Anexo M. Caracterización de procesos apoyo (Tecnología)62
Anexo N. Caracterización de procesos apoyo (Desarrollo)63
Anexo O. Caracterización de procesos apoyo (Marketing)64
Anexo P. Caracterización de procesos apoyo (Evaluación y Control)65
Anexo Q. Evidencia implementación de la metodología gestión por procesos en la intranet de la organización66
Anexo R. Propuesta de reestructuración de la intranet clasificando la documentación interna de acuerdo a los macroprocesos de la organización67
Anexo S. Acta de revisión por la dirección68

INTRODUCCIÓN

La red de comunicación es una de las principales herramientas para transmitir la información dentro de la organización, de la cual depende que el empleado tenga el conocimiento desde los aspectos generales como la visión, misión y objetivos, hasta la comunicación de actividades específicas de cada colaborador.

Una de las situaciones que influyen en la satisfacción de un equipo de trabajo, es que tengan acceso a los canales de comunicación, Lo cual permite recopilar información para un conocimiento colectivo. Asimismo, Generar una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia, de manera que todos los trabajadores se sientan participe de las actividades, proyectos, iniciativas y toma de decisiones corporativas.

Así como el establecimiento de una red de comunicación es una necesidad para el funcionamiento de las organizaciones, del mismo modo es muy fácil encontrar problemas inmersos a una mala comunicación interna que deriva a que las relaciones en una organización se debiliten y se arruinen .No resolver estos problemas a tiempo, acabara teniendo consecuencias en los resultados de efectividad en las actividades que realiza el personal para alcanzar con éxito el logro de sus objetivos. Por consiguiente la empresa Digitex Colombia debe esforzarse para mejorar los canales de comunicación, que apoye situaciones en las cuales dos o más personas puedan intercambiar o compartir principios, ideas de las funciones de cada uno de los procesos en los que se encuentran inmersos. A partir de esto se propone un enfoque basada en la gestión por procesos que orienta a la organización a definir e identificar la interrelación con otro proceso. Por lo tanto, es una excelente vía que permite difundir información de todo tipo, dentro de los canales de comunicación.

El conocimiento y la distribución de la información de ciertas actividades generan intercambio de ideas y opiniones que logran optimizar los procesos, eliminando las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unifica su enfoque a las principales metas de la organización.

En la búsqueda de una mejora en la comunicación interna, se desarrolla y se implementa la gestión por procesos que contempla una visión general de las funciones de cada uno de los departamentos de la organización, facilitando la información necesaria para ejecutar las actividades a desarrollar por parte de los empleados. A esto, se le suma toda la documentación que es sometida a continua utilización y consulta administrativa por la organización; bien sea políticas, actas instrucciones técnicas, informes, boletines, memorias de la organización, entre otros. Por esta razón y bajo este enfoque fue primordial relacionar estos documentos con las herramientas utilizadas para el conocimiento de los procesos. Durante el desarrollo del proyecto, la gestión por procesos se empleó bajo la metodología de apoyo del ciclo gerencial de Deming enfocado a la mejora continua, utilizando una serie de etapas interrelacionadas. Entre estas se encuentra la identificación de los procesos de la organización, respondiendo a un total de 16 procesos definidos. En consecuencia a este resultado se clasifico 4 tipos de macro procesos, con el fin de identificar los procesos claves de la organización.

Una vez realizado el inventario de los se procede a la elaboración de la caracterización de los proceso. Considerando indispensable definir el alcance, contexto, entradas y salidas por cada uno. Siendo esto, fundamental para el desarrollo de las actividades de los procesos.

Consolidando la información obtenida por medio de herramientas de trabajo así como fichas de caracterización, indicadores de gestión y mapa de procesos. A partir de esto se incluye la propuesta como uno de los elementos a ser

mencionados en la revisión por la dirección. Por consiguiente se obtiene la aprobación de la implementación de la gestión por procesos. De manera que podrá ser evidenciado en la red de comunicación que maneja la empresa es decir, la intranet.

1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Digitex es una compañía líder en España y América Latina especializada en la prestación de servicios y soluciones, de atención a clientes, outsourcing global de procesos y de servicios informáticos, alineada en aquellos procesos de negocio con innovación, creatividad y eficiencia, brindando servicios de valor y excelencia que implican relación con clientes y/o usuarios siendo una extensión para las empresas de los clientes en diferentes sectores e industrias. Así mismo se fundamenta en modelos optimizados de operación, gran conocimiento de los consumidores, tecnología avanzada y la capacidad de adaptación a los nuevos entornos digitales (Digitex Internacional, 2013).

Cabe destacar que la organización interviene en procesos que externalizan grandes compañías que buscan eficacia, eficiencia, excelencia operativa y una disminución de sus costes. Todo ello de acuerdo a los criterios de optimización de los procesos, deslocalización, utilización de sistemas avanzados, escenarios más adecuados en cada tipología de proyecto y aplicación de un modelo de operación adaptado a las necesidades de cada servicio (Digitex Internacional, 2013).

1.2 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA

1.2.1 CONTACT CENTER

Con respecto a este servicio, la organización busca la gestión optimizada de centros de relación con el cliente. Este contacto se desarrolla a través de canales digitales principalmente de teléfono e internet, desde; call center, e-mail, chats y redes sociales. (Digitex, 2017).

Digitex considera para este servicio el incremento de mejora de la eficiencia, por medio de una estructura que asegura una óptima utilización de la infraestructura y un control de gastos mucho más atractivo para el cliente (Digitex, 2017).



Figura 1. Servicio Contact Center.

Fuente: Digitex Colombia. Servicio Contact Center. Recuperado de: <http://www.grupodigitex.com/>

1.2.2 BUSINESS PROCESS SERVICES

El siguiente servicio ofrece la gestión y optimización de los procesos de negocio de alto valor, implantando metodologías y tecnologías para lograr los objetivos de crecimiento y una mayor competitividad en el mercado, esto se puede evidenciar en la siguiente estructura (Digitex, 2017).



Figura 2. Servicio Business Process Services

Fuente: Digitex Colombia. Servicio *Business Process Services*. Recuperado de:

<http://www.grupodigitex.com/>

1.2.3 CONSULTORÍA

Con respecto a este servicio, la organización brinda la experiencia y vocación de mejora, para estudiar los procesos de clientes y buscar conjuntamente el diseño que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos empresariales. Su apoyo va conjunto con la siguiente metodología (Digitex, 2017).



Figura 3. Servicio Consultoría.

Fuente: Digitex Colombia. Servicio Consultoría. Recuperado de: <http://www.grupodigitex.com/>

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

Digitex es una empresa española fundada en 1988. el foco de las actividades es diseñar, construir, operar y optimizar procesos integrales de negocio; orientados a la experiencia de cliente siendo esto, clave hoy en día en el éxito de las compañías (Digitex Internacional, 2013).

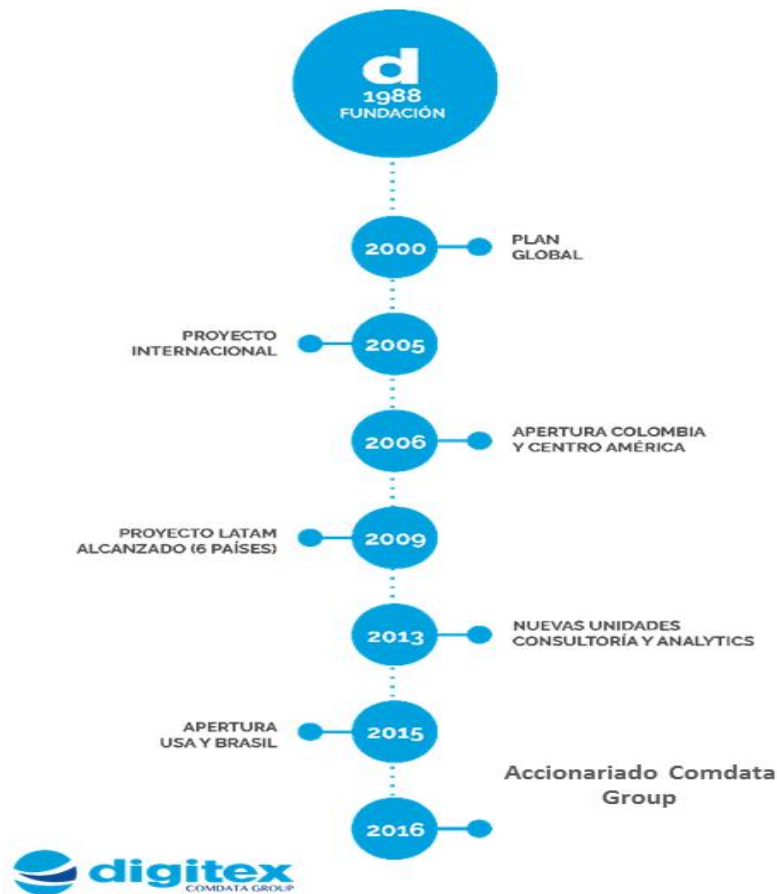


Figura 4. Reseña Histórica.

Fuente: Base de Datos Digitex Colombia.

1.4 MISIÓN

Ser aliado estratégico, satisfacer y promover la permanencia de los clientes, empleados, proveedores y generar a los socios una rentabilidad interna que promueva el crecimiento del negocio. Con un modelo sustentado en factores como:

- Diferenciación y excelencia de los servicios.
- Mejora continua y calidad total.
- Seguridad de la información y buenas prácticas.
- Gestión Ambiental.

- Responsabilidad Social y Sostenibilidad.
- Eficiencia de los Modelos Operativos.
- Gestión del talento humano.
- Experiencias en los procesos con conocimiento de los sectores e industrias del mercado.
- Creatividad e Innovación especializada.
- Utilización de tecnología de punta, garantizando la continuidad del servicio.
- Adaptación y Flexibilidad al mercado y requerimientos de los Clientes.

1.5 VISIÓN

Ser en Europa y Latinoamérica una compañía líder del “outsourcing” global de procesos con soluciones de alto valor que respalden los requerimientos de clientes locales e internacionales con óptimos estándares de servicio, atención, flexibilidad, satisfacción de clientes - usuarios, para transformar sus negocios en rentabilidad y rendimiento concretamente estamos especializados en aquellos procesos de negocio que implican relación con clientes y/o usuarios.

Presencia global y metodología cross-border



Figura 5. Presencia Global.

Fuente: Base de Datos Digitex Colombia.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.6.1 Descripción de los dptos.

Dirección general Colombia

En dependencia del ceo de la compañía, dirige y gestiona las gerencias locales de la organización. Bajo su mando directo están la gerencia comercial, financiera, operaciones, tecnología y sistemas, RR.HH. compras y ssgg, el área de asesoría jurídica, organización y calidad y soporte a la dirección.

Tiene como responsabilidad la coordinación de organización y calidad de la filial bajo las buenas prácticas y direcciones corporativas a las cuales cada una pertenece (Digitex, 2017).

Responsable de sistemas de gestión

En dependencia jerárquica de la dirección general, tiene como responsabilidad de mantener los sistemas de gestión de la organización, como un conjunto de herramientas enfocadas, al logro de los objetivos y el mejoramiento de las actividades y los servicios prestados (Digitex, 2017).

Gerencia comercial local

En dependencia jerárquica de la dirección general, tiene como responsabilidad realizar la apertura de nuevas cuentas, elaboración de ofertas técnicas y económicas, presentaciones en público (clientes internos y externos), toma de requerimientos en cliente, negociación de contratos y acuerdos (Digitex, 2017).

Gerente de planeación financiera local

en dependencia jerárquica de la dirección general. Bajo su mando directo está el área de tesorería y contabilidad. En colaboración con la dirección general local,

define procedimientos y modelos de reportes para un mayor control a nivel corporativo (Digitex, 2017).

Gerencia RR.HH. local

En dependencia jerárquica de la dirección corporativa de recursos humanos y funcional de la dirección general, bajo su mando directo están las áreas de recursos humanos, selección, formación y administración de personal (Digitex, 2017).

Responsable de compras y ssgg local

A cargo del departamento se encuentra la gerente de compras y ssgg, en dependencia jerárquica de la dirección general. Bajo su mando directo está desde el responsable de centro, recepción, mensajería. Mantenimiento hasta choferes (Digitex, 2017).

Gerencia de operaciones local

En dependencia jerárquica y funcional de la dirección general, supervisa, coordina y controla toda la operación, para todos los servicios de contact center a nivel local, supervisando el correcto funcionamiento de los servicios a través de los responsables de servicio, desde el punto de vista de la operación (Digitex, 2017).

Auditoria y calidad local

En dependencia jerárquica de la gerencia de calidad corporativa y funcional de la dirección general, presta apoyo a todo el grupo en el análisis y diseño de estándares locales que optimicen sus procesos de gestión y control, así como garantizan en el cumplimiento de la legislación vigente o los requisitos de las certificaciones implantadas. Presta apoyo en el desempeño de su labor a cualquier profesional de la compañía (Digitex, 2017).

Gerencia de tecnología y sistemas local

En dependencia jerárquica de la dirección corporativa de tecnología y sistemas y funcional de la dirección general, engloba la gestión de recursos tecnológicos: software/hardware de la organización (Digitex, 2017).

Asesoría jurídica local

Dependiendo jerárquicamente de la dirección corporativa jurídica y funcionalmente de la dirección general, se encarga de prestar apoyo a la gestión jurídica de la compañía en la toma de decisiones, encargándose de la asesoría jurídico-legal, así como de las auditorías, la gestión de ayudas y subvenciones, y la búsqueda de colaboraciones o asociaciones con otras empresas. Supervisa las ofertas y contratos para verificar la legalidad de los términos en ellos expuestos (Digitex, 2017).

Gerente marketing y comunicación

Lidera los planes de comunicación interna, contemplando la implantación de la estrategia definida, elaboración acorde del plan estratégico de comunicación interna (Digitex, 2017).

Por otro lado también lidera la comunicación externa junto con la elaboración de materiales de comunicación y soportes como; notas de prensa, contenidos de la web corporativa asimismo, colabora con las direcciones corporativas consultoría y soluciones de negocio y estrategia y desarrollo corporativo en la definición de los planes de marketing para el lanzamiento de nuevos productos/servicios (Digitex, 2017).

Control interno local

En dependencia jerárquica de la dirección de organización corporativa y funcional de la dirección general de Colombia. realiza la supervisión de la implantación y funcionamiento de los sistemas empleados como herramientas corporativas, las modificaciones necesarias para que cumplan los requisitos planteados en los

estándares corporativos aprobados, asesora a todo el grupo para que las soluciones planteadas de cara a cubrir los estándares corporativos sean lo menos costosas posibles a todos los niveles (Digitex, 2017).

1.6.2 Organigrama

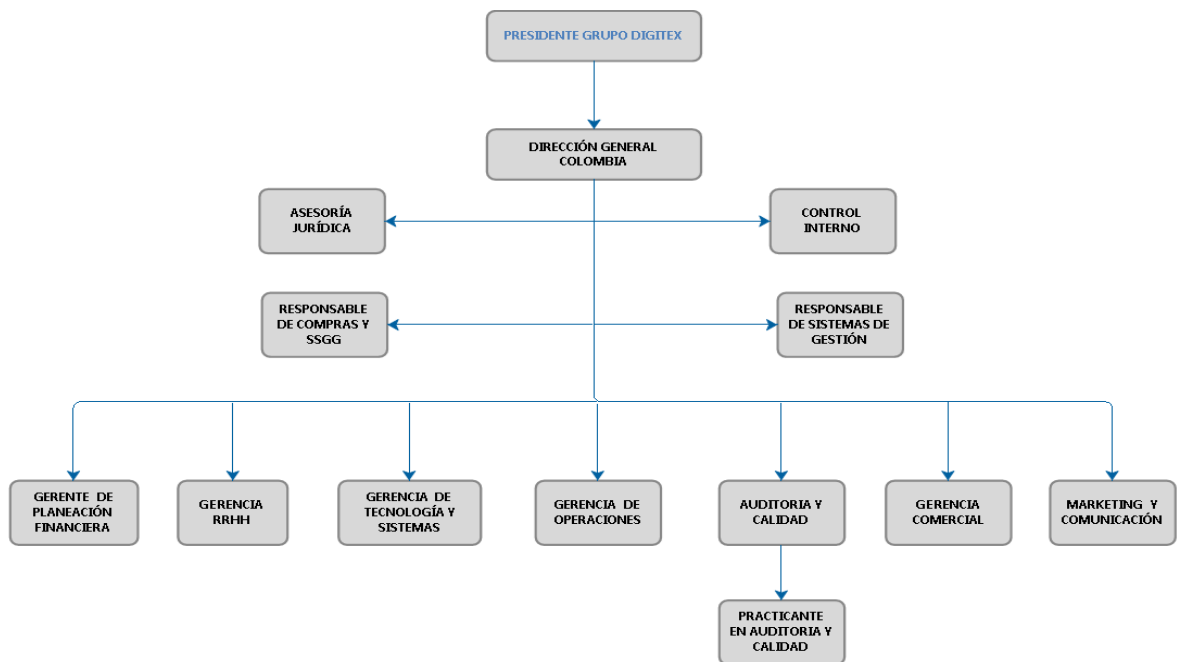


Figura 6. Organigrama de la empresa Digitex Colombia sede administrativa Bogotá, D. C.

Fuente: El autor.

1.7 PLAN DE TRABAJO DURANTE EL PERIODO DE PASANTÍA

Para instruir las etapas del proyecto fue necesario elaborar un diagrama que relacione las actividades que se van a realizar en el periodo de la pasantía.

Tabla 1
Diagrama de Gantt

PROYECTO								
GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA MEJORA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN								
Actividad- Resp. Pasante calidad	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1: DIAGNOSTICO DE PROCESOS								
Definición de los procesos organizacionales	■	■						
Selección de los procesos claves		■	■					
FASE 2: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS								
Definición del alcance		■	■					
Descripción del contexto o marco de referencia		■	■					
Determinación (Entradas y salidas del procesos)		■	■					
Validación de caracterización con los líderes de proceso				■				
FASE 3: EVALUAR EL PROCESO								
Análisis e identificación de problemas				■				
Levantamiento de soluciones				■				
FASE 4: MEJORA EL PROCESO								
Mejora e implementación					■	■		
Monitoreo de resultados						■	■	■

Fuente: El autor.

Durante el desarrollo de la pasantía hay que mencionar que aparte del cronograma de actividades, simultáneamente se realizaron distintas actividades relacionadas con las funciones del proceso de auditoría y calidad de la organización.

Tabla 2*Plan de Trabajo 2017***PLAN DE TRABAJO 2017**

Periodicidad	Actividad	Responsable
Frecuente	Actualización de documentación	Resp. Sistemas de gestión y auditoria. Pasante calidad
	Creación de nuevos documentos	Resp. Sistemas de gestión y auditoria Pasante calidad
	Gestión de Accesos a Intranet y Ticketing	Resp. Sistemas de gestión y auditoria Pasante calidad
	Capacitaciones de Nuevos Ingresos	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
	Actualización de Organigramas	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
Ocasional	Apoyo mejoramiento de procesos	Resp. Sistemas de gestión y auditoria Pasante calidad
	Validación de Licitaciones/Ofertas	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
	Atención a visitas de clientes potenciales	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
Mensual	Seguimiento de Acciones Correctivas/ Preventivas y Plan de Acción	Pasante Calidad
	Seguimiento de Calidad a Chile y Perú	Pasante Calidad
Semestral	Programa de Auditorías internas	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
	Auditorías Internas	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
	Informe de Auditoria Interna	Resp. Sistemas de gestión y auditoria - Pasante calidad
	Control de Registros	Resp. Sistemas de gestión y auditoria
	Envío de encuestas de Satisfacción	Pasante Calidad
	Comité de Calidad	Resp. Sistemas de gestión y auditoria Pasante calidad
Anual	Revisión por la dirección	Resp. Sistemas de gestión y auditoria Pasante calidad

Fuente: El autor.

2 EL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios que ocurren a escala mundial, provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La administración debe favorecer la adaptación a nuevas tendencias, estructuras flexibles que permitan ser mucho más competitivas (Englehardt & Simmons, 2002). *Plan de Trabajo 2017*

Desde comienzos del siglo XXI, el escenario en que funcionan las empresas se ha vuelto más complicado. Los problemas de mercado, la tendencia de los precios y el proceso de apertura que vive Colombia, han obligado a las empresas a tener nuevos y mejores enfoques en sus niveles administrativos (Ángel, 2010).

A consecuencia del proyecto LATAM, se crea Digitex Internacional expandiéndose por América central y la Región andina. Produciendo la apertura de Digitex Colombia en el año 2005 (Digitex Internacional, 2013).

Por lo tanto a partir de sus inicios, el funcionamiento de la empresa se desarrolla con base a una estructura organizacional, seccionando las actividades en departamentos (Digitex Internacional, 2013).

De acuerdo con este enfoque; en el área administrativa no están identificados los procesos y la interrelación entre las diferentes funciones, generando ineficiencia y el no registro de las actividades comunes (Digitex , 2016).

La necesidad de conocimiento de políticas, objetivos, instrucciones técnicas y procedimientos, produce que la información se interfiera en las líneas de

comunicación y por efecto, que se generen retrasos y alteración de las funciones establecidas por la empresa (Carrasco, 2009).

Con respecto a las responsabilidades e interrelaciones entre los diferentes departamentos no están completamente definidas, rebelando la falta de manejo que tiene el trabajador del canal de comunicaciones en el cual debe apoyarse. Esto trae como consecuencia el incumplimiento de tareas y la duplicidad de actividades afectando el logro de los objetivos (Zyncro., y BW comunicacion interna, 2014).

La organización no cuenta con herramientas que permitan a los trabajadores poder visualizar y comprender las interacciones que tiene cada uno de los procesos, lo cual impide difundir información de todo tipo, dentro de los canales de comunicación (Carrasco, 2009).

Por otro parte, la ausencia de una estructura basada en procesos impide orientar a la organización a definir e Identificar la interrelación con otro proceso, así mismo promueve la existencia de barreras entre las diferentes unidades funcionales y no llevar el mismo enfoque de las principales metas de la organización (Ángel, 2010).

Como consecuencia de no tener una comunicación entre las diferentes funciones, se evidencian conflictos específicamente por la falta de conocimiento de labores predeterminadas y la integración dirigida al trabajo en equipo (Digitex , 2016).

Cuando un nuevo funcionario llega a la compañía, recursos humanos no traslada la información a compras, por efecto el empleado no recibe los equipos a su cargo oportunamente (Digitex , 2016).

El área de almacenamiento presenta fallas en el registro del inventario de los equipos, dificultando la asignación de equipos a las nuevas contrataciones (Digitex , 2016).

Los ejemplos anteriores muestran claramente la importancia del trabajo que se quiere desarrollar, considerando los problemas inmersos a una mala comunicación interna que deriva a que las relaciones en una organización se debiliten y se arruinen. No resolver estos problemas a tiempo, acabara teniendo consecuencias en los resultados de efectividad en las actividades que realiza el personal para alcanzar con éxito el logro de sus objetivos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el modelo de gestión por procesos propende a la eliminación de las fallas internas en los canales de comunicación en la empresa Digitex Colombia sede administrativa Bogotá, D. C.?

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo general

Estructurar un modelo de gestión por procesos enfocado a la mejora de los canales de comunicación en la empresa Digitex Colombia sede administrativa Bogotá, D. C.

2.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar e identificar los procesos claves de la organización.
- Desarrollar la caracterización de los procesos mediante una matriz que relacione la descripción del contexto y la definición de su alcance.
- Realizar una evaluación de la caracterización de los procesos, con base a esto establecer un seguimiento en donde y como puede ser mejorado el procesos.

- Monitorear los resultados de los procesos a través de un estudio que permita determinar e implementar herramientas de Mejora para la organización.

2.4 ALCANCE Y LIMITACIÓN

2.4.1 Alcance

El propósito de este proyecto es diseñar un enfoque basado en procesos para la empresa Digitex Colombia en la sede administrativa de Bogotá, D.C.

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a la interrelación de procesos y a la mejora de los canales de comunicación, por consiguiente se van a contemplar temas para la identificación, la clasificación de los procesos, las acciones para la implementación, los roles y organismos que gestionan la implementación y la mejora continua.

Cabe señalar que Los procesos operativos de la empresa, quedan fuera de la cobertura del modelo de gestión propuesto.

2.4.2 Limitación

Por política de la empresa, la revelación de cierta información que se considere importante para la misma. Será resguardada y no será mencionada en este proyecto.

Respecto a los resultados que se obtuvieron de la revisión por la dirección haciendo énfasis en la propuesta de reestructurar de la documentación que se encuentra cargada en la intranet, se origina a partir de la revisión por la dirección. Por lo tanto, el desarrollo de esta propuesta queda completamente en manos de la organización.

2.5 MARCO TEORICO

2.5.1 Definición de modelo

Para este concepto. Jeffers (1982) afirma que es. “la representación de las relaciones entre algunas cantidades o cualidades definidas formalmente, en términos matemáticos o físicos. Bajo el termino de modelo caben numerosos productos que van desde un simple esquema mental, hasta los sofisticados modelos de simulación numérica” (p.78).

Además de esta acepción, la representación de modelo puede ser un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan solo para poder explicar un proceso de algo indeterminado (Aguilera, 2000).

Por consiguiente, modelo se identifica a manera de prototipo que se toma como referencia para cumplir un logro previamente definido.

2.5.2 Definición de proceso

Se conoce la interpretación de proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas, con el fin de transformar una entrada en resultado.

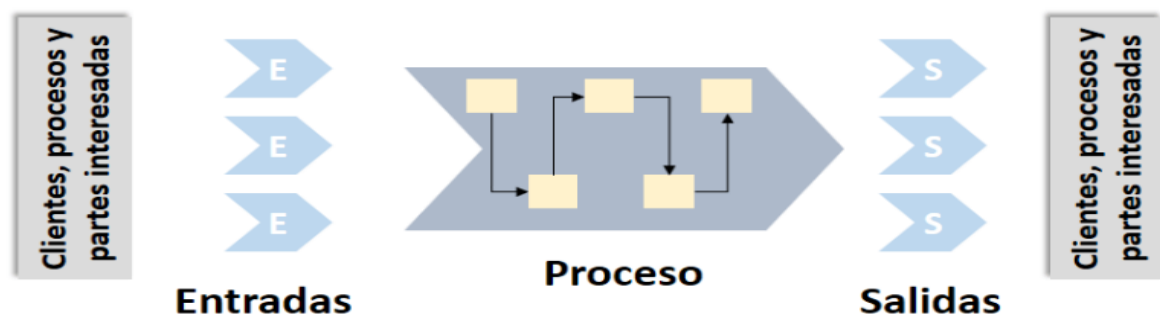


Figura 7. Representación gráfica de un proceso

Fuente: Ingenio Empresa. Ejemplo Proceso (relación con el cliente). Recuperado de: <https://ingenioempresa.com/sistema-gestion-calidad-procesos/>

Más allá de un conjunto de actividades que se relacionan mutuamente, un proceso ayuda a comprender la globalidad de la tarea que se está desempeñando. Ofreciendo una visión horizontal de la organización así mismo responde a un ciclo completo donde existe la interacción entre acciones y personas, este ciclo debe comprenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo es uno de los factores que juegan un rol fundamental en resultado (Bravo, 2008).

2.5.3 Definición de gestión por procesos

Según la norma internacional. (ISO 9001 :2015) Afirma. “La gestión de procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema” (p.8).

De acuerdo con (Bravo, 2008). “es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (p.23).

Por otra parte la gestión de procesos ayuda a identificar, medir, describir y relacionar procesos. Contemplando las posibilidades de acción de mejora sobre ellos y un enfoque que permita integrar estrategias, personas, estructura y tecnología.

2.5.4 Principios de la gestión por procesos

De acuerdo a la gestión por procesos que se encuentra inmersa en las organizaciones cumpliendo con la interrelación de los procesos internos se logra destacar los principales principios de este enfoque:

- Orientación a las necesidades del mercado
- Mapa de procesos organizacional

- Caracterización de procesos
- Reconocimiento de los procesos
- Identificación de procesos claves
- Implementación de control, mejora
- Aplicación e identificación de indicadores

2.5.5 Características de gestión por procesos

Acerca de las características se puede evidenciar la asignación de responsabilidades para cada uno de los procesos internos, que mantienen una estructura departamental por parte de un líder asignado para cada proceso, siendo este el que posee responsabilidades sobre sí y por consiguiente delega responsabilidades para cada uno de los miembros. Además de esto se deben establecer indicadores de funcionamiento, de objetivos para mejorar la forma de trabajar a nivel interno. Así mismo va existir un compromiso hacia los resultados y cumplimientos de ciertas actividades delegadas que generan valor para cada proceso (Bravo, 2008).

2.5.6 Clasificación de gestión por procesos

En relación con la clasificación de procesos. Hammer y Champy (1994) afirman:

Procesos operativos

Son aquellos cuyo producto es el resultado de las secuencias de un valor agregado en la organización para satisfacer las necesidades de los clientes. En este tipo de procesos se puede identificar a los siguientes:

- Conocimiento del mercado de los clientes, necesidades, requerimientos y expectativas.
- Diseño de productos y servicios
- Comercialización, venta de los productos servicios
- Producción, ejecución de productos servicios.
- Facturación y servicio a los clientes.

Procesos de apoyo

Son los que son reconocidos como esenciales que permiten y generan una gestión para los procesos operativos. En este tipo de procesos se identifica los siguientes:

- Reclutamiento del personal
- Formación
- Mantenimiento y apoya
- Información
- Compras

Procesos estratégicos

Son los que se reconocen como las actividades que son realizadas por los gesteros para dar soporte a los procesos de apoyo y operativos. En este tipo de procesos de identifica los siguientes:

- Establecimiento de metas
- Presupuesto, distribución de los recursos
- Auditorias, revisiones del sistema de la calidad
- Procesos formales de planificación. (p.22).



Figura 8. Clasificación de los procesos (Mapa de procesos)

Fuente: Formatoedu. Mapa de procesos. Recuperado de:

http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

2.5.7 Mapa de procesos

En particular, esta es una herramienta la cual permite la interrelación de los procesos segmentados por una cadena, permitiendo una visión en conjunto de los procesos. Pico (2006) afirma:

El Mapa de Procesos permite esquematizar los procesos claves y sus principales actividades. Así mismo el control de los aspectos claves a mejorar constantemente, lo cual permite aumentar el valor agregado de una organización. Por consiguiente la planificación de las actividades que garantizan la eficiencia de los procesos claves, el detalle de los recursos, los documentos necesarios en las diferentes partes del proceso y los mecanismos de control, facilitan la identificación de aspectos que afectan el desempeño de la cadena de valor. Lograr el cumplimiento de su política de calidad, con una estructura organizacional adecuada y la definición de las actividades que deben conformar la cadena de valor de la empresa, la determinación de los recursos que se requieren y las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos. (p.308)

2.5.8 Elementos de un modelo de gestión por procesos

En cuanto a los elementos necesarios que constituye la gestión por procesos se encuentran los siguientes:

Identificación de procesos

A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

Clasificación

Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

Relaciones entre procesos

Se debe establecer una matriz de relaciones ente procesos (matriz de caracterización). Entre los diferentes procesos se pueden compartir, instrucciones, procedimientos, recursos, equipos, políticas, manuales, normas. Ingenio (2015) afirma:

- Actividades: Es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.
- Entradas: Una o más actividades puedes requerir un elemento para dar inicio a una actividad o proceso. Este proceso pasa a través de una transformación para convertirse en una salida.
- Salidas: Son los elementos transformados resultantes de un proceso. A menudo puede considerarse que la salida de proceso corresponde la entrada del siguiente.
- Clientes: Es quien recibe el elemento resultante del proceso.
- Recursos: Son los elementos con los cuales se llevan a cabo las actividades del proceso. No se transforman pero son necesarios en el proceso.
- Proveedores: Suministran elementos necesarios para efectuar el proceso.
- Líder: Es el encargado responsable del proceso.
- Objetivo: Es el objetivo a lograr mediante la realización del proceso. Se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal más los atributos.
- Alcance: Donde inicia y hasta dónde va el proceso.
- Documentos: Información con medio de soporte relacionada al proceso.
- Parámetros de control: Control de los atributos para la salida de lo que se va a entregar.
- Requisitos: Dadas las características del proceso y el sector en el que se encuentra, hay unos requisitos a tener en cuenta.



Figura 9. Elementos de un proceso

Fuente: ISO 9001:2015. Representación esquemática de los elementos de un proceso. Recuperado de: http://www.imre.uh.cu/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/ISO_9001_2015.pdf

2.5.9 Ciclo PHVA

Con respecto a la descripción de las etapas que hacen parte del ciclo PHVA (ISO 9001 :2015) afirma que:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

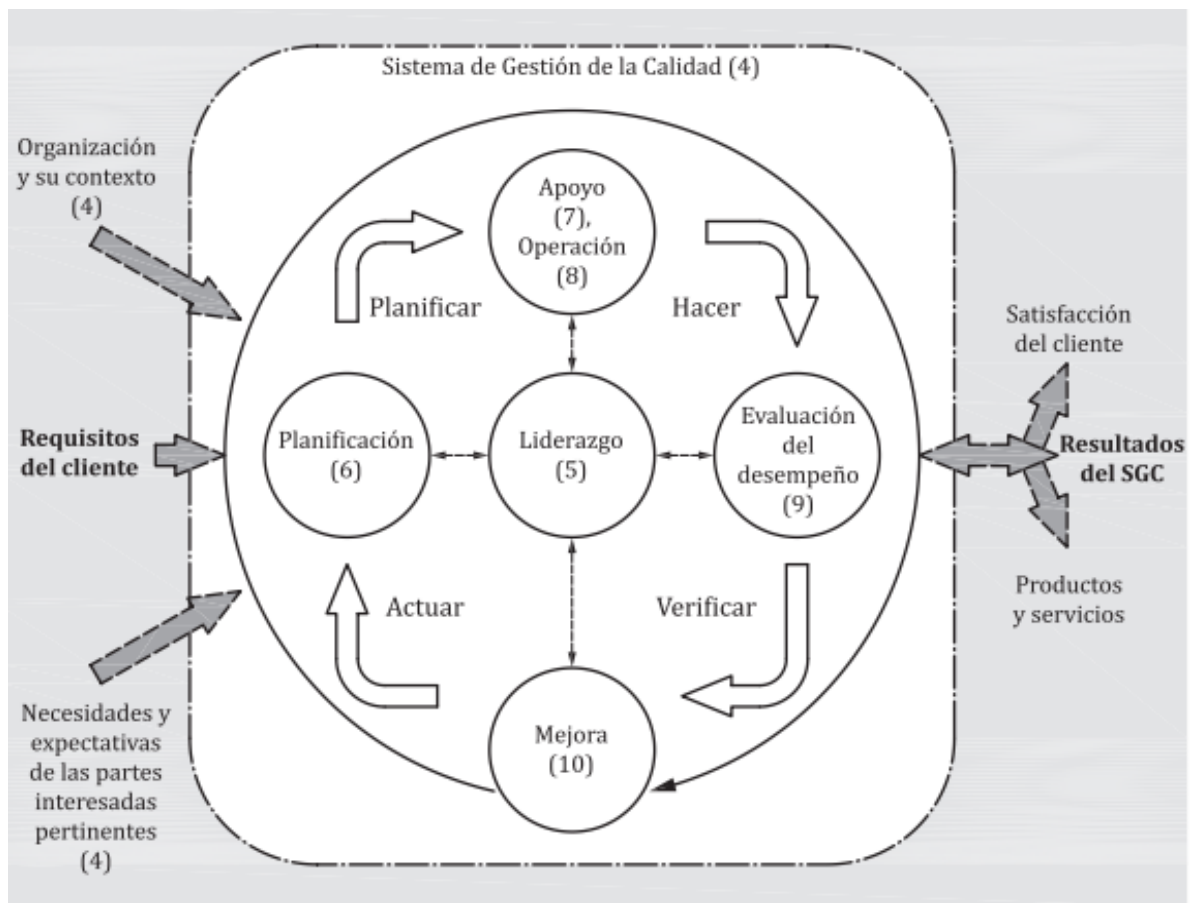


Figura 10. Elementos de un proceso

Fuente: ISO 9001:2015. Representación de la estructura Ciclo PHVA. Recuperado de: http://www.imre.uh.cu/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/ISO_9001_2015.pdf

Alinear la actividad a la estrategia

Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos (ISOTools, 2017).

Establecer en los procesos unos indicadores de resultados

Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los

grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras. Para contar con esa información hay que definir qué KPIs son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos (ISOTools, 2017).

2.6 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se hace con el propósito de Identificar los procesos empleados en la organización Digitex. Desarrollando una gestión por procesos que permite definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso, Identificar la interrelación con otros proceso, definir las responsabilidades respecto al proceso, analizar y medir los resultados del proceso, centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Este enfoque es una excelente vía para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos, los procesos de la organización y el desarrollando de las funciones como unidades completas con una visión compartida.

Esto engloba la información dentro de canales de comunicación, evaluaciones comparativas, trabajo en equipo. Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado (Ponce, 2010).

La organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, aumentando las relaciones internas y los canales de comunicación. Para Esto es necesaria identificar los procesos, diseñar un sistema de medición, fijar objetivos, planear actividades y evaluar el logro tomando decisiones de mejora (Gago, 1999).

La estructurada como una jerarquía de unidades funcionales, es un tipo de sistema de gestión que se denomina “Gestión por Funciones” puesto que la

gestión es vertical, con la responsabilidad por los resultados obtenidos y el logro de las metas divididas entre las unidades funcionales (Linares, 2016).

Es por ello que se puede afirmar que las acciones están enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización. En cambio, la Gestión por Procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus acciones hacia el logro de las metas principales de la organización (Ángel, 2010).

Esta gestión esta orienta a la realización de procesos competitivos, capaces de reaccionar ante los cambios mediante mecanismos como capacidad de cada proceso, mejora continua y orientación de actividades hacia la satisfacción del cliente. (Delgado, 2016).

La existencia de comunicación proporciona coherencia e integración entre las metas y el logro de sus objetivos, aportando valor en los procesos y resultados corporativos. El conocimiento y la distribución de la información de ciertas actividades, generan intercambio de ideas, conocimientos, opiniones, que logran optimizar los procesos, eliminando las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unifica su enfoque a las principales metas de la organización (Mallar, 2010).

3 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos se emplea bajo la metodología de apoyo del ciclo gerencial de Deming enfocado a la mejora continua; formada por cuatro fases interrelacionadas y alineadas con los objetivos señalados anteriormente.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Conforme a lo anterior fue preciso comunicarse con los líderes de proceso que labora en la sede administrativa, con el fin de extraer información relacionada a las actividades de los procesos en que se encuentran involucrados. A partir de entrevistas abiertas se pudo recopilar la información necesaria de cada proceso, donde se infiere un inventario como herramienta para lograr la identificación de los procesos y subprocesos de la organización.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Con respecto a esto, se desarrolla una revisión de la documentación de los procesos en la organización con el propósito de obtener la información necesaria para realizar la descripción del contexto que permite ver de manera integral la esencia de un proceso, al mismo tiempo se delimita el alcance que puede llegar a tener cada uno de los procesos dentro de la organización sumado a esto se logra fijar entradas y salidas de los procesos. Cabe destacar que las herramientas que se utilizaron en la identificación de los procesos, paralelamente apoyaron con la clasificación y descripción de los procesos.

3.3 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

De acuerdo con la identificación y descripción de los procesos, se realizan consultas y reuniones de seguimiento con los involucrados y líderes de los procesos

validando con ellos el resultado que se ha obtenido. Por consiguiente, se realiza un análisis de la situación y se logran identificar problemas frente a la propuesta que hasta el momento se ha venido planteando, con la finalidad de hacer un levantamiento de soluciones para dichos hallazgos encontrados.

3.4 MEJORA DE LOS PROCESO

Para conseguir la mejora de los proceso fue necesario ejecutar las medidas correctivas acordadas en las consultas con los líderes de los procesos reforzando los resultados que se han obtenido.

Cabe señalar que una vez realizadas las correcciones con respecto a la gestión por procesos, se lleva a cabo la revisión por la dirección quienes van a especificar el alcance que va tener el proyecto dentro de la organización.

4 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1 DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES

Para esta etapa fue necesario realizar consultas al personal de trabajo de distintas áreas, quienes brindan información premisa de sus funciones. Por medio de esta información se define un total de 16 procesos y 48 subprocesos como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3

Inventario de Procesos

Líder de proceso :	Director General
Proceso :	Direccionamiento Estratégico
Subproceso :	Planeación Estratégica Revisión y Control de la Dirección
Líder de proceso	Responsable de Sistemas de gestión
Proceso :	Sistemas de Gestión
Subproceso :	Calidad Seguridad de la Información Seguridad y Salud en el trabajo
Líder de proceso	Director Comercial
Proceso :	Comercial y Preventa
Subproceso :	Comercial Preventa
Líder de proceso	PMP
Proceso :	Implementación
Subproceso :	Planificación de Proyectos Implementación de Operaciones Cierre de Implementación y Entrega
Líder de proceso	Director de Operaciones
Proceso :	Contact Center
Subproceso :	Planificación de prestación de servicio Control y seguimiento de la gestión
Líder de proceso	Director de Operaciones
Proceso :	BPO

Subproceso :	Planificación de prestación de servicio Control y seguimiento de la gestión
Líder de proceso	Director de Consultoría y Soluciones de Negocio BPO
Proceso :	Consultoría y Soluciones de Negocio
Subproceso :	Evaluación y Diagnostico Análisis y rediseño / modelo de generación de valor
Líder de proceso	Director de eficiencia operacional
Proceso :	Eficiencia Operacional
Subproceso :	Procesos Operativos Formación Operativa Monitoreo y Calidad Métricas
Líder de proceso	Director Financiero
Proceso :	Gestión Financiera
Subproceso :	Planeación Financiera Control de Gestión Contabilidad e impuestos Facturación y Cartera Tesorería y Cuentas por pagar
Líder de proceso	Directora de RRHH
Proceso :	RRHH
Subproceso :	Selección de Personal Contratación Formación Estructura Administración del personal Bienestar y Desarrollo Compensación
Líder de proceso	Gerente Jurídica
Proceso :	Jurídico
Subproceso :	Societarios Contratación Administrativos - Judiciales Análisis de Marco regulatorio
Líder de proceso	Director de Compras y SSGG
Proceso :	Compras y SSGG
Subproceso :	Proveedores Administración de Recursos Físicos Gestión Documental


Líder de proceso	Director de Tecnología
Proceso :	Tecnología
Subproceso :	Service Desk Inventarios y Suministros Tecnológicos Tecnológicos Administración de Sistemas Administración de Plataformas de Voz y Comunicaciones Administración de BBDD y Reporting
Líder de proceso	Líder de Desarrollo
Proceso :	Desarrollo
Subproceso :	Definición de Requerimiento Desarrollo y Pruebas
Lider de proceso	Gerente Marketing
Proceso :	Marketing
Subproceso :	Imagen Corporativa Comunicación y Medios
Lider de proceso	Responsable de Evaluación y control interno
Proceso :	Evaluación y Control
Subproceso :	Control Interno

Fuente: El autor.

4.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Corresponden a la modelación del proceso, en el cual se describe la información relacionada con las actividades. Siguiendo el ciclo PHVA y demás características a saber. Entre estas se encuentran; nombre del proceso, responsables, objetivo, alcance; insumos, proveedores, actividades, productos, usuarios y beneficiarios o grupos de interés, subprocesos. Con respecto a lo anterior se realizó una caracterización por cada proceso a través de la siguiente plantilla:

Tabla 4
Plantilla. Ficha de caracterización de procesos

		CARACTERIZACION DE PROCESOS			
		PROCESO :SISTEMAS DE GESTION			
LIDER DEL PROCESOS :					
OBJETIVO DEL PROCESO :					
ALCANCE DEL PROCESO :					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE
		P			
		H			
		V			
		A			
DOCUMENTACION			SUBPROCESO		
GENERADA		RELACIONADA			
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD

Fuente: El autor.

4.2.1 Definición del alcance

Una vez definidos los procesos, se determinó el inicio y el fin en el que cada proceso se encuentra inmerso. Indicando las áreas de trabajo que se involucran junto a las actividades principal con las que comienza y culmina el proceso.

Al definir el alcance se permite contribuir a la descripción de la matriz de caracterización para cada proceso.

4.2.2 Descripción del contexto o marco de referencia

Tomando la información recolectada y aun así realizando consultas con en el personal involucrado en cada proceso. Se responde, ¿cómo caracterizar un proceso para alcanzar los objetos?

Se clasifico un conjunto de elementos secuenciales los cuales conforman cada proceso, bajo los parámetros del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), que es la técnica utilizada para describir de manera lógica y secuencial, las actividades de los procesos según su tipo.

Se evidencio actividades que interactúan y generan valor y transformación de los elementos de entrada en resultados o salidas, que son generalmente insumos de otros procesos o subprocesos.

4.2.3 Determinación (entradas y salidas de los procesos)

Para esto fue indispensable revisar los registros documentados de cada procedimiento siendo esto, fundamental para el desarrollo de las actividades del proceso y subprocesos. Con referencia a lo anterior, se logra registrar desde el conjunto de elementos o documentos que entran al proceso con el fin de ser transformados, hasta los resultantes de las actividades del proceso. Por otro lado, existe un proveedor que suministra los insumos y unos usuarios o grupos de interés incluyendo quién hace uso del proceso y subprocesos.

4.3 MAPA DE PROCESOS

Para poder identificar los procesos claves fue necesario realizar un mapa general de los 16 procesos, clasificándolos en 4 tipos de macroprocesos. Seleccionando 7 procesos que definen en general la línea de negocio de la organización es decir, la cadena de valor, los procesos claves obtienen recursos de los procesos de apoyo

para poder llevar a cabo su ejecución de las tareas cuyo resultado cumplirá con los requisitos del cliente.

Mapa de Procesos

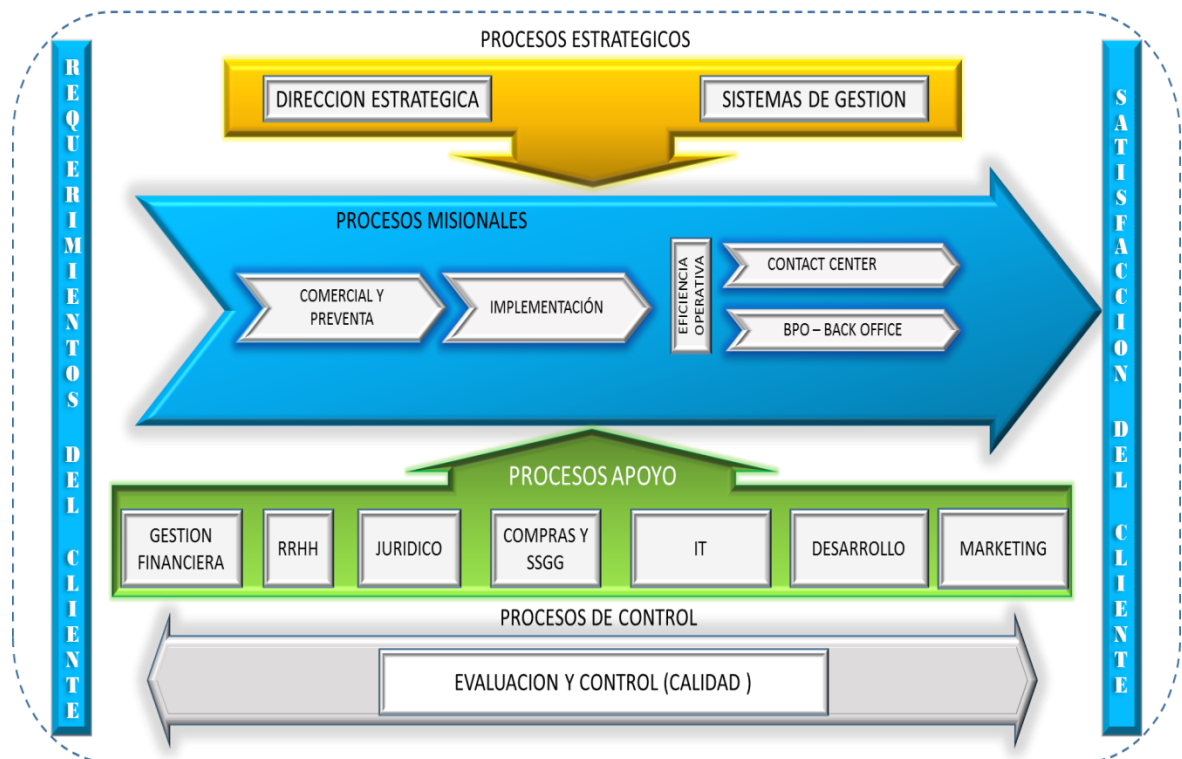


Figura 11. Mapa de procesos de la empresa Digitex Colombia

Fuente: El autor.

Estas dos herramientas se convirtieron en la fuente de los trabajadores para visualizar y comprender las interacciones que tiene cada uno de los procesos de la organización permitiendo recopilar información para un conocimiento colectivo.

4.4 CRITERIO Y DESCRIPCIÓN DE MEJORA

Consolidando la información obtenida se logra un total de 16 fichas de caracterización para cada proceso. Por consiguiente se realiza un análisis de las

herramientas utilizadas para la gestión por proceso, en las cuales se involucran los líderes de los procesos quienes identifican la ausencia de mecanismos de medición es decir, indicadores de gestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, se formula para cada proceso unos indicadores de gestión que permiten establecer la capacidad de cumplimiento y la periodicidad en la que se va realizar la medición, del mismo modo permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de los procesos.

Tabla 5.

Indicadores de gestión

ESTRATEGICOS		
INDICADORES DE RESULTADOS	META	PERIODICIDAD
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICA		
# De actividades gerenciales de proyección estratégica programadas/ total de actividades estratégicas realizadas.	90%	Trimestral
# De metas programadas / Total de metas alcanzadas.		
SISTEMAS DE GESTION		
# De actividades programadas por el sistema de gestión /Total de actividades ejecutadas de manera eficiente # De quejas recogidas /Total de acciones de mejora programadas para cada queja. # De acciones de mejora propuestas / total de acciones de mejora ejecutadas de manera eficiente.	85%	Trimestral
MISONALES		

INDICADORES DE RESULTADOS	META	PERIODICIDAD
COMERCIAL Y PREVENTA		
# De oportunidades recogidas /Total De clientes prospectos adquiridos.	85%	Trimestral
# De actividades enseñadas en el proceso de preventa del servicio /Total de actividades aceptadas por el cliente.		
IMPLEMENTACIÓN		
# De propuestas para el desarrollo de proyectos / total de proyectos aceptados para la implementación.	90%	Trimestral
# De proyectos recibidos para implementar / Total de actividades programadas para la ejecución del proyecto.		
# De actividades de implementación programadas/ total actividades realizadas en la operación de manera eficiente..		
# De metas propuestas /Total de metas ejecutadas por el procesos de implementación.		
CONTAC CENTER		
# De actividades propuestas para la prestación del servicio / total de actividades ejecutadas de manera eficiente.	90%	Trimestral
# De metas programadas / Total de metas alcanzadas.		
BPO-BACK OFFICE		
# De actividades propuestas para la prestación del servicio / total de actividades ejecutadas de manera eficiente.	90%	Trimestral
# De metas programadas / Total de metas alcanzadas.		
CONSULTORIA Y SOLUCIÓN DE NEGOCIO		
# De actividades recibidas para la ejecución de rediseño de procesos / Total de actividades programadas para la ejecutas de rediseño	90%	Trimestral

# De actividad realizadas para el rediseño de procesos / Total de actividades ejecutas de manera eficiente.		
EFICIENCIA OPERACIONAL		
# De actividades operativas programadas para el proceso /Total de actividades operativas ejecutadas en el proceso.	90%	Trimestral
# De actividades programadas para el procesos de formación de personal / Total de actividades realizadas en el proceso de formación		
# De métricas programadas para medir el desempeño de la operación / Total de métricas medidas en la operación.		
# De metas programadas para la operación /Total de metas alcanzadas en la operación		
APOYO		
INDICADORES DE RESULTADOS	META	PERIODICIDAD
GESTIÓN FINANCIERA		
Valor presupuestado / Valor total facturado	95%	MENSUAL
# De actividades desarrolladas en la gestión / Total de actividades evaluadas y controladas.		
# De facturas recibidas / Total de facturas Contabilizadas		
# De egresos facturados en el periodo / Total de recaudo de cartera en el periodo		
# De deudas contraídas / Total de deudas saldadas		
RRHH		
# De días vacantes / Cantidad de posiciones vacantes abiertas	95%	Mensual
# De personas convocadas para firmar contrato / Total de contratos suscritos y legalizados durante (periodo de tiempo)		
# De metas propuestas para la formación del personal /Total de metas alcanzadas en el proceso de formación estructura.		
# De altas en contratación de personal / Total de empleados de la organización durante (periodo de tiempo)		

# De personal que demuestra compromiso y motivación hacia la organización / Total de empleados de la organización durante (periodo de tiempo).		
# De incentivos propuestos por la política de retribución variable / Total de incentivos generados por retribución variable durante (periodo de tiempo)		
JURIDICO		
# De socios evaluados / Total de convenios registrados	95%	Mensual
# De contratos recibidos / Total de contratos registrados por asesoría jurídica		
# De procesos jurídicos recibidos / Total de acciones de tutela y procesos jurídicos atendidos.		
# De actividades jurídicas programadas/ total de actividades de asesoramiento y/o acompañamiento Jurídico realizadas.		
COMPRAS Y SSGG		
# De recursos físicos máximos a solicitar durante / Total de recursos físicos suministrados durante	95%	Mensual
Tiempo promedio de entrega de pedidos / # De pedidos entregados a tiempo.		
# De solicitudes realizadas por medio de Oracle / Total de compras atendidas en Oracle		
IT		
#De actividades de mantenimiento programadas/Total de actividades de mantenimiento gestionadas y solucionadas por service desk	90%	Mensual
# De recursos tecnológicos de infraestructura existentes / Total de recursos tecnológicos disponibles a ser suministrados.		
# De solicitudes de recursos tecnológicos / Total de recursos tecnológicos suministrados de manera eficiente.		
# De solicitudes de soporte de BBDD Y REPORTING / Total de solicitudes atendidas por IT		
# De actividades programadas en las plataformas de voz y comunicación / Total de actividades gestionadas en a las plataformas de voz y comunicación		
DESARROLLO		

		Mensual
# De requerimientos recogidos / Total de requerimientos atendidos y desarrollados	90%	
# De pruebas programadas a desarrollar / Total de pruebas ejecutadas de manera eficiente.		
MARKETING		
# De metas propuestas para captar la atención de clientes /Total de metas ejecutadas por los factores utilizados para captar la atención de clientes	80%	Mensual
# Actividades programadas para la difusión de información corporativa / Total de actividades gestionadas en los medios utilizados para difundir la información corporativa.		
CONTROL		
CONTROL		
INDICADORES DE RESULTADOS	META	PERIODICIDAD
EVALUACIÓN Y CONTROL (CALIDAD)		
# De metas recogidas por cada uno de los proceso de la organización /Total de metas ejecutadas por cada uno de los proceso de la organización.	85%	Semestral

Fuente: El autor.

4.5 MEJORA E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con las consideraciones anteriores en cuanto a los mecanismos de medición de los procesos, se ejecuta la mejora de la propuesta que se ha mostrado a los líderes de cada proceso. Bajo las medidas correctivas acordadas,

se contemplado que cada uno tenga una meta y así poder determinar la brecha entre lo planificado y lo obtenido.

Luego de realizar la corrección con respecto a la gestión por procesos, se lleva a cabo la revisión por la dirección. Es preciso señalar que la revisión es programada periódicamente por la organización conforme a los lineamientos para realizar la revisión.

De esta manera la organización concede incluir los resultados obtenidos del modelo de gestión por procesos como uno de los elementos a ser revisados por la dirección como lo indica el acta de la revisión por la dirección.

Una vez realizada la revisión por la dirección se establece la implementación del modelo de gestión por procesos, de manera que podrá ser evidenciado en la red de comunicación que maneja la empresa es decir, la intranet.

Es importante destacar las herramientas obtenidas como el mapa de procesos, fichas de caracterización, ciclo PHVA e indicadores de gestión. Visto que en la búsqueda de una mejora de los canales de comunicación, estas herramientas brindan el apoyo necesario para las situaciones en las cuales dos o más personas puedan intercambiar o compartir principios, ideas de las funciones de cada uno de los procesos en los que se encuentran inmersos.

En segundo lugar, se obtiene como resultado de la revisión por la dirección la propuesta de reestructurar la documentación que se encuentra cargada en la intranet. Es decir por medio del modelo de gestión por procesos la organización pretende mejorar la distribución de la documentación interna, facilitando el conocimiento de la información que es sometida a continua utilización y consulta administrativa por la organización; bien sea políticas, actas, instrucciones técnicas, informes, boletines, memorias de la organización, plantilla, entre otros.

Por esta razón y bajo este enfoque fue primordial el control de estos documentos, considerando la necesidad de realizar un listado maestro de la documentación interna de la organización, con la finalidad de poder clasificar todos los documentos en los macroprocesos definidos anteriormente en el mapa de procesos de la organización.

En relación con lo anterior, es preciso señalar que el desarrollo de la reestructuración de la documentación que hace parte de la intranet, se origina a partir de la revisión por la dirección. Por lo tanto, el desarrollo de esta propuesta queda en manos de la organización.

5 CONCLUSIONES

- El modelo de gestión por procesos permite mejorar la visualización e interacción de los procesos y las actividades que realiza la organización.
- A partir de entrevistas con los líderes de proceso, se permite identificar 16 procesos en los cuales se seleccionaron 7 procesos claves que componen la línea de negocio de la organización es decir, la cadena de valor.
- De acuerdo con la definición de los procesos se determinó el alcance que tiene cada uno, indicando las áreas de trabajo que se involucran junto con las actividades principales con las que comienza y culmina.
- Tomando la información recolectada, se clasifico los elementos secuenciales que conforman cada proceso bajo los parámetros del ciclo PHVA.
- Se logra determinar el conjunto de elementos o documentos que entran a los procesos con el fin de ser transformados, hasta los resultantes de las actividades del proceso.
- Ante las características generales de los procesos y los rasgos diferenciadores del mismo se establece una matriz de caracterización para cada uno de los 16 procesos definidos.
- En relación con el desarrollo de herramientas que permitan tener una visión general de los procesos de la organización se diseña el mapa de procesos que comprende la interacción de los procesos y los clasifica en 4 tipos o niveles de macroprocesos.
- Partiendo de la identificación y definición de los procesos, se ejecuta un control con los involucrados de los procesos validando con ellos las herramientas que se han formulado.
- Como seguimiento a las herramientas propuestas para el modelo de gestión por procesos se reconoce la ausencia de mecanismos de medición. Por consiguiente se formula para cada proceso unos indicadores de gestión que permiten establecer la capacidad de cumplimiento y la periodicidad en la que se va realizar la medición.
- Después de realizar la corrección con respecto al diseño de un modelo de gestión por procesos, la organización concede incluir los resultados obtenidos como uno de los elementos a ser revisados por la dirección.

- Una vez finalizada la revisión por la dirección se establece como uno de los resultados, la implementación del modelo de gestión por procesos de manera que podrá ser evidenciado en la red de comunicación que maneja la empresa es decir, la intranet.
- Vinculando el concepto de gestión por procesos con los canales de comunicación, se hace énfasis en el conocimiento colectivo por medio de las herramientas diseñadas para que los trabajadores puedan visualizar y comprender las interrelaciones que tiene cada proceso. Asimismo logren intercambiar principios, ideas de las funciones que realizan, también permite compartir y estar al tanto de la documentación pertinente de cada uno de los procesos en los que se encuentran inmersos.
- Como complemento a los resultados de la revisión por la dirección, Sobre el diseño del modelo de gestión por procesos y las ideas expuestas, nace la propuesta por parte de la dirección de reestructurar la documentación interna de la organización bajo este enfoque.
- Atendiendo a las consideraciones de la dirección, se elabora un listado maestro de la documentación interna de la organización, clasificando toda la documentación en los macroprocesos definido en el mapa de procesos de la organización.

6 RECOMENDACIONES

- A través del modelo de gestión por procesos, se invita a incentivar al personal de trabajo a utilizar las herramientas desarrolladas en este proyecto, ya que estas consideran la interacción necesaria de los canales de comunicación como un apoyo a situaciones en las cuales dos o más personas puedan intercambiar o compartir información, documentación, instrucciones técnicas, en general toda la documentación pertinente a los procesos que hacen parte de la organización.
- Para el desarrollo y conocimiento de la gestión por proceso, es importante contemplar un espacio para dar instrucciones del manejo y la ubicación de las herramientas elaboradas en este proyecto para el personal de trabajo. Esta iniciativa podrá facilitar la captación de los procesos de la organización.
- Para precisar la capacidad de cumplimiento que deben de tener los procesos es importante que el personal de trabajo siempre cuente con la información necesaria y tenga bien presente cuál es la meta que debe lograr junto con su equipo de trabajo.
- Para que el proyecto logre tener mejora continua, es necesario el control y monitoreo por las revisiones programadas de auditorías, de manera que se puedan encontrar hallazgos y en segunda instancia un levantamiento de soluciones.
- es oportuno recomendar a la organización que considere este enfoque en las demás sedes de la organización, puesto que orienta al personal de trabajo a identificar la interrelación con otro proceso, además que es una excelente vía que permite difundir información de todo tipo, dentro de los canales de comunicación.
- Finalmente, el presente trabajo es un punto de partida para que la documentación interna de la organización pueda ser reestructurada en la intranet.


BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (2000). *Modelo Querétaro*. Mexico: CIIDET.
- Ángel, M. M. (01 de 06 de 2010). *La Gestion por Procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de Vision futuro, 13(1): http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es.
- Bravo, J. (2008). *Gestión por Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carrasco, J. (2009). *Gestión de proceso*. Chile: Evolución S.A.
- Digitex . (2016). *Informe de auditoria interna calidad*.
- Digitex. (2017). *Digitex*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://www.grupodigitex.com/>
- Digitex Internacional. (2013). *Boletín Informativo*.
- Digitex Internacional. (2016). *Informe de auditoria interna calidad*.
- Empresa, I. (24 de Junio de 2015). *Ingenio Empresa: Estudia, aprende, enseña*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- Englehardt, C., & Simmons, P. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organizational Development Journal*, 113-121.
- Gago, H. (1999). *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza* . México: Trillas.
- Gutiérrez, M. (2005). *Administrar para la calidad* . Mexico: Limusa .
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogota, D.C. : Norma .
- ISO 9001 :2015, S. d.-R. (s.f.). *IMRE*. Obtenido de http://www.imre.uh.cu/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/ISO_9001_2015.pdf
- ISOTools. (05 de octubre de 2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Jeffers, J. (1982). *Modelling*. USA: CHPMAN AND hALL .


- Mallar, M. A. (2010). *La gestión por procesos : un enfoque de gestión eficiente*.
Obtenido de Scielo:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es.
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servision en Venezuela . *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* , XII(2).
- Zyncro., y BW comunicacion interna. (19 de 02 de 2014). *Los principales problemas de comunicacion interna en las organizaciones y como solucionarlos con redes sociles corporativas*. Obtenido de Zyncro :
http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/white_paper_zyncro_-_problemas_de_comunicacion_interna_en_empresas_y_como_solucionarlos_con_redes_sociales_corporativas.pdf

ANEXOS

Anexo A Caracterización de procesos estratégicos (Dirección Estratégica)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS PROCESO : DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
LIDER DEL PROCESOS : Director General					
OBJETIVO DEL PROCESO :Detallar los comités de dirección y Proporcionar los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la organización. Revisar la conveniencia, adecuación y eficacia de lo propuesto.					
ALCANCE DEL PROCESO :Incluye plan estratégico, Revisión y Control de la Dirección.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			CLIENTE	
Asamblea Corporativa Consejo Directivo, Corporativos, Entidades externas, Entes de control,	Información interna y externa Plan de desarrollo Políticas, objetivos, misión y visión y Lineamientos de la organización Recursos, presupuestos Resultados de ejecución de la estrategia de años anteriores	P	1. Definición de actividades estratégicas 2. Análisis de la Situación Actual y Futura, interna y externa (Formulación de la estrategia) 3. Identificar la normatividad aplicable al proceso 4. Formulación de planes de mejoramiento para acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.	Cronogramas Procedimientos Instructivos Guías Formatos.	Todos los procesos, usuarios internos y externos
Todos los proceso	Formatos diligenciados de los Planes Operativos y de seguimiento a los mismos Lineamientos y herramientas para la elaboración de planes, programas y proyectos Mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación Informes de gestión	H	1. Realizar el despliegue de las acciones estratégicas 2. Socializar el Direccionamiento Estratégico 3. Revisión de la información. 4. Revisar analizar y proponer mejoras en los factores de entrada 6. Revisión, análisis de la gestión documental en el Proceso 7. Ejecutar de acuerdo a los proyectos establecidos, estrategias planteadas y metas a lograr, el plan de acción de cada área. 9. Toma de acciones de mejora continua	Análisis y evaluación de los programas, proyectos, acciones, Informe de Cumplimiento del Plan de Acción Corporativo: Resultados de auditorías internas y externas, Estado de los planes de mejoramiento, Resultado de las acciones tomadas en anteriores revisiones, Retroalimentación del cliente, es decir, resultado de encuestas, quejas y reclamos recibidos, - Análisis de servicio / producto no conforme, Informes desempeño de procesos y servicios,	Líderes de los procesos - Proceso: Control, Evaluación y mejora del sistema de gestión -
Proceso Gestión estratégica Proceso Gestión de Mejoramiento Continuo Entes de control/certificadores	Informes de Gestión, Plan de acción, Reportes de ejecución presupuestal Plan de Auditorías Internas Solicitud de Planes de mejoramiento producto de auditorías Resultados de la ejecución del proceso Formato de Seguimiento	V	Realizar seguimiento mensual al cumplimiento de los planes de acción de cada área, incluyendo cumplimiento de metas (indicadores) y la ejecución de los recursos presupuestados. • Controlar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de acción. • Evaluar el indicador de cumplimiento de los planes de acción • Revisión por la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad • Verificar el cumplimiento de los planes estratégico y de acción	Control de los resultados del proceso Informes de Auditorías Plan de mejoramiento aprobado Nuevos Compromisos establecidos en acta de reunión Informes de gestión Actas de subcomité integrado de gestión. Indicadores y riesgos evaluados Informe de gestión del proceso	Líderes de los procesos - Proceso: Control, Evaluación y mejora del Entes de control
Proceso: Control, evaluación y mejora del sistema de gestión	Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	A	Elaborar e implementar las acciones correctivas, preventivas y de mejora Seguimiento y control a los riesgos Identificados y valorados	Planes de mejoramiento Control y seguimiento a la efectividad de las acciones correctivas y preventivas Riesgos actualizados y controlados	Entes de control Direccionamiento estratégico Seguimiento y Mejora, Evaluación
DOCUMENTACIÓN		RELACIONADA		SUBPROCESO	
GENERADA					
Procedimiento (planeación estratégica Informe de Resultados de Satisfacción del Cliente Acta / Informe de Reunión de los Sistemas de Gestión con plan de Mejoras Procedimiento revisión por la dirección Planes de mejoramiento		Norma UNE-EN-ISO 3001: 2008 Manual de Calidad		Planeación Estratégica Revisión y Control de la Dirección	
INDICADORES DE GESTIÓN				META	
# De actividades gerenciales de proyección estratégica programadas/ total de actividades estratégicas realizadas # De metas programadas / Total de metas alcanzadas.				30%	
				TRIMESTRAL	

Anexo B. Caracterización de procesos estratégicos (Sistemas de Gestión)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO: SISTEMAS DE GESTIÓN			
DER DEL PROCESO: Responsable de Sistemas de gestión					
OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer, implementar y mantener los Sistema de Gestión de la organización, como un conjunto de herramientas enfocadas, al logro de los objetivos y el mejoramiento de las actividades y los servicios prestados.					
ALCANCE DEL PROCESO: Desde la definición y establecimiento del sistema de gestión, hasta su cumplimiento y permanente seguimiento en toda la estructura de la organización.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			CLIENTE	
Direccionamiento Estratégico	Plan estratégico Institucional Políticas, objetivos y estructura del Sistema de Gestión Necesidades de los clientes y partes interesadas.	P	1. Formular el Plan de acción 2. Planificar la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión correspondiente. 3. Planificar la Revisión por la Dirección	Plan de Acción Plan de implementación del SG Matriz de requisitos Política del SG Objetivos del SG Alcance del Sistema de Gestión Asignación de recursos al SG	Todos los procesos Direccionamiento estratégico
Todos los procesos Consejo Directivo, Corporativos, Entidades externas, Entes de control,	Plan Implementación del SG. Política, Objetivos de SG Matriz de requisitos. Solicitudes para crear, modificar, anular o retirar documentos. Informes del estado de los mecanismos de seguimiento y medición. Planes de Mejoramiento Informes de Seguimiento de las revisiones por la Dirección anteriores. Resultados de auditorías, retroalimentación del cliente Desempeño de procesos Informe de estado de las Acciones correctivas y preventivas	H	1. Determinar, documentar, implementar y mantener los procesos y la documentación del SG. 2. Recopilar la información de los instrumentos y métodos para realizar el seguimiento y medición del desempeño de los procesos. 3. Consolidar la información para la revisión por la Dirección al Sistema de Gestión 4. Elaboración de Estudios Previos	Mapa de procesos Mapa de riesgos Procesos caracterizados. Listado Maestro de documentos. Listado Maestro de Registros. Procedimientos Obligatorios. Manual de calidad Cuadro de mando Indicadores reportados. Acta con información para la revisión por la dirección al sistema de calidad Informe del supervisor	Todos los procesos Direccionamiento Estratégico. Consejo Directivo, Corporativos, Entidades externas, Entes de control
Todos los procesos Direccionamiento Estratégico Administración del SG	Indicadores Plan Estratégico Institucional. Indicadores Plan de Acción Acciones correctivas, preventivas y de mejora Medición y seguimiento de los mecanismos de seguimiento y medición. Mapa de Riesgos Seguimiento a los controles de los riesgos Reporte de eventos Informe de la revisión por la Dirección	V	1. Seguimiento al Cumplimiento de los Planes 2. Evaluar y analizar los resultados generados de los mecanismos de seguimiento y medición. Seguimiento a los controles de los riesgos. 3. Controlar y realizar seguimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora 4. Realizar seguimiento a las recomendaciones para la mejora.	Seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora Informe de Seguimiento de Indicadores Informe de Seguimiento de Riesgos Actas de subcomité integrado de gestión. Indicadores y riesgos evaluados Seguimiento de las recomendaciones para	Todos los procesos Proceso de Direccionamiento Estratégico Administración del SIG Proceso Evaluación
Administración del SG Todos los procesos Proceso de Direccionamiento Estratégico. Proceso de Evaluación Entes de Control	Hallazgos, No conformidades Informes de gestión Informe de ejecución de planes Informes de auditorías Seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora Informe de Seguimiento de Indicadores Informe de Seguimiento de Riesgos Oportunidades de mejora de autoevaluación.	A	Elaborar e implementar planes de mejoramiento para acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.	Planes de mejoramiento implementados	Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Gerencia de Calidad Designados para monitorear en la operación. Jefes de proyecto. Jefes de operaciones. Todas las áreas de
DOCUMENTACIÓN		RELACIONADA		SUBPROCESO	
GENERADA					
STEMAS DE GESTIÓN: SG (Sistemas de Gestión de Calidad) SSI (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información) Seguridad y Salud en el trabajo	Norma UNE-EN-ISO 9001: 2008 Norma SGA-ISO 27001 PGC-01 Control de la documentación y los registros		Calidad Seguridad de la Información Seguridad y Salud en el trabajo		
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD
# De actividades programadas por el sistema de gestión / Total de actividades ejecutadas de manera eficiente # De quejas recogidas / Total de acciones de mejora programadas para cada queja. # De acciones de mejora propuestas / total de acciones de mejora ejecutadas de manera eficiente.				85%	TRIMESTRAL


Anexo C. Caracterización de procesos misionales (Comercial y Preventa)




CARACTERIZACION DE PROCESOS
PROCESO : COMERCIAL Y PREVENTA

LIDER DEL PROCESO: Director Comercial				
OBJETIVO DEL PROCESO: Definir el proceso y describir la sistemática establecida para la línea de negocio deseada; firmas de acuerdos comerciales con proveedores de activos TI, ofertas a clientes.				
ALCANCE DEL PROCESO: Aplica para Todas las filiales donde se desarrolle la línea de negocio Venta de S.I. (System Integrator)				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	
			CLIENTE	
1. D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Asesoría Jurídica (filial y Corporativa). Dirección Corporativa Financiera. Departamento de Tecnología. CEO Grupo Digitex. 2. D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Dir. Generales de los países. Asesoría Jurídica (filial y Corporativa).	con un Proveedor de Activos TI para la línea de negocio Venta de S.I. (System Integrator). 2. Acuerdo Comercial con un Proveedor de Activos TI para la línea de negocio Venta de S.I. (System Integrator) aprobado por CEO Grupo Digitex. 3. Oportunidad de negocio con un cliente en la línea de Venta SYSTEM INTEGRATOR.	P 1. Negociar con el proveedor los términos del acuerdo 2. Suscribir con el proveedor el acuerdo comercial 3. Preparar una Pre-Oferta para una valoración inicial	1. Acuerdo Comercial con un Proveedor de Activos TI para la línea de negocio Venta de S.I. (System Integrator) aprobado por CEO Grupo Digitex. 2. Acuerdo Comercial firmado con un Proveedor de Activos TI para la línea de negocio Venta de S.I. (System Integrator). 3. Pre-oferta sobre la que se ha hecho una valoración inicial.	1. D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Dir. Generales de los países. Asesoría Jurídica (filial y Corporativa). CEO Grupo Digitex. 2. D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Gerente de Compras Corporativa. 3. D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Dirección Corporativa Financiera. Personal de las áreas locales financieras. Responsable
D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Direcciones Generales de los países. CEO Grupo Digitex. Departamento de RRHH. Asesoría Jurídica (filiales y Corporativa)	1. Acuerdo Comercial firmado con un Proveedor de Activos TI para la línea de negocio Venta de S.I. (System Integrator). 2. Oferta NO Vinculante 3. Oferta NO Vinculante aceptada por el cliente. 4. Oferta tramitada para su aprobación. 5. Oferta Vinculante 6. Oferta tramitada para su aprobación 7. Oferta aprobada y validada 8. <u>Oferta aprobada y validada</u>	H 1. Elaborar un catálogo de productos del proveedor 2. Presentar al cliente la oferta no vinculante 3. Elaborar la oferta con todos los datos asociados, incluidos costes 4. Flujo de aprobación de oferta 5. Elaborar la oferta con todos los datos asociados, incluidos costes 6. Flujo de aprobación de Oferta 7. <u>Presentar al cliente la oferta no vinculante</u>	1. Catálogo de productos, precios y condiciones referentes a un proveedor de Activos TI. 2. Oferta NO Vinculante aceptada por el cliente 3. Oferta completa con detalle de servicios, presupuesto desglosado y estudio de costes. 4. Oferta aprobada 5. Oferta completa con detalle de servicios, presupuesto desglosado y estudio de costes. 6. Oferta aprobada 7. <u>Oferta aceptada por el cliente</u>	D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Direcciones Generales de los países. CEO Grupo Digitex. Departamento de RRHH. Asesoría Jurídica (filiales y Corporativa)
D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Dirección Corporativa Financiera. Personal de las áreas locales financieras. Responsable financiero local. Controller financiero corporativos y regionales. Personal del área jurídica local. Responsable jurídico local. Director Asesoría Jurídica corporativ. CEO Grupo Digitex.	Pre-oferta sobre la que se ha hecho una valoración inicial y se ha visto que requiere un análisis de riesgos. Oferta completa con detalle de servicios, presupuesto desglosado y estudio de costes. Oferta completa, valorada en positivo por las Direcciones y áreas implicadas Oferta aprobada Oferta completa con detalle de servicios, presupuesto desglosado y estudio de costes.	V 1. Aprobación Jurídica y Financiera de Pre-Oferta 2. Estudio y valoración de la oferta 3. Revisión para la tramitación de la aprobación de la oferta 4. Validación Jurídica de la oferta 5. Estudio y valoración de la oferta 6. Remisión para la tramitación de la aprobación de la oferta 7. Validación Jurídica e la Oferta	1. Pre-oferta sobre la que se ha hecho una valoración inicial y ha superado aprobación jurídica y financiera. 2. Oferta completa con detalle de servicios, presupuesto desglosado y estudio de costes, valorada en positivo por las Direcciones y áreas implicadas. 3. Oferta tramitada para su aprobación. 4. Oferta aprobada y validada desde el punto de vista jurídico 5. Oferta completa con detalle de servicios, presupuesto desglosado y estudio de costes, valorada en positivo por las Direcciones y áreas implicadas.	D. Línea de negocio TI e Infraestructuras. Gerencias desarrollo negocio TI. Dirección Corporativa Financiera. Personal de las áreas locales financieras. Responsable financiero local. Controller financiero corporativos y regionales. Personal del área jurídica local. Responsable jurídico local. Director Asesoría Jurídica corporativ. CEO Grupo Digitex.
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas, Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	A 1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Todas las áreas comerciales
DOCUMENTACION		SUBPROCESO		
GENERADA	RELACIONADA	COMERCIAL	PREVENTA	
1. Contratos / Acuerdos Comerciales con Proveedores de Activos TI. 2. Catálogo de productos asociados a un Proveedor de Activos TI. 3. Pre- Ofertas Comerciales (Briefing pre - oferta). 4. Análisis de riesgos de pre- ofertas. 5. Ofertas Comerciales. 6. Contratos / Pedidos suscritos con clientes. 7. Pedidos / Compras realizados en el marco de contratos con clientes. 8. Albaranes de entrega. 9. Actas de entrega de productos / servicios.	1. Norms UNE-EN-ISO 9001:2008. 2. Manual de Calidad. 3. PGC-04 Compras y Proveedores. 4. IT-136, IT-133, homologación de artículos y proveedores. 5. PGC-2A1, PGC-2A2, PGC-2A, procedimientos y anexos en materia de contratación de personal.	Comercial	Preventa	
INDICADORES DE GESTIÓN		META	PERIODICIDAD	
# De oportunidades recogidas / Total De clientes prospectos adquiridos.		85%	TRIMESTRAL	
# De actividades enseñadas en el proceso de preventa del servicio / Total de actividades aceptadas por el cliente.				

Anexo D. Caracterización de procesos misionales (Implementación)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO: Implementación			
LIDER DEL PROCESO: PMP					
OBJETIVO DEL PROCESO: Analizar las necesidades detectadas por comercial y generar la planificación de los proyectos que se quieren adaptar a la hora de diseñar e implantar las operaciones.					
ALCANCE DEL PROCESO: Aplica para todas las áreas comerciales y de desarrollo de negocio de los diferentes países					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE
1. clientes 2. Directores o gerentes comerciales 3. Consultor preventa y dirección proyectos	1. Estudio de conveniencia y oportunidad 2. Necesidades detectadas 3. Documento con necesidades de cliente	P	1. Identificar las necesidades o problema del cliente 2. Documentar la necesidad o problema del cliente y enviar a dirección comercial local y dirección general 3. Elaborar cronograma y reparto de tareas	1. Necesidad detectada 2. Documento con necesidades del cliente 3. Cronograma para elaboración de	1. Directores o gerentes comerciales 2. Consultor preventa y dirección proyectos 3. Consultor preventa y dirección
1. Consultor preventa y dirección proyectos 2. gestor capacidad, dirección de proyectos y consultores preventa 3. Dirección de proyectos desarrollo de negocio y consultores preventa 4. consultores preventa y dirección de proyectos 5. dirección Control corporativa 6. Consultores Preventa y Dirección de	1. Cronograma para la elaboración de oferta 2. Modelo de costes 3. Oferta técnica 4. Costes consolidados y modelos de facturación 5. Estudio financiero 6. Ingreso esperado 7. Modelo precios/ eventos aprobado 8. Oferta técnica Económica	H	1. Elaboración de modelo de costes, incluyendo costes de posición, costes personales y costes terceros 2. Construcción oferta técnica con capacidades y entregables 3. Consolidación de costes y envío a control interno con el modelo de facturación 4. Estudio financiero para determinar si la compañía tiene recursos para la venta de la solución 5. Determinación ingreso esperado y envió a oficina	1. Modelo de costes 2. Oferta Técnica 3. Costes consolidados y modelos de facturación 4. Estudio financiero 5. Ingreso esperado 6. Modelo precios/ evento 7. Oferta técnica Económica 8. Oferta economica aceptda por cliete	1. Dirección de proyectos, Directores y gerentes 2. Dirección de proyectos desarrollo de negocio y consultores preventa 3. consultores preventa y dirección de proyectos 4. dirección Control Corporativa 5. Consultores Preventa y Dirección de proyectos 6. CEO , Dirección General,
1. Directores o gerentes comerciales 2. CEO , Dirección General, Consultores preventa y dirección de proyectos 3. Consultores preventa, Dirección de proyectos, Directores y gerentes,	1. Diseño de solución de necesidades o problemas 2. Modelo precios/ evento 3. Oferta economica aceptda por cliete	V	1. Valoracion de las posibilidades de conseguir el cliente 2. Presentación de modelo para aprobación a dirección general y CEO 3. Envío a asesoría jurídica para formalización	1. Aprobación de oferta 2. Modelo precios/ eventos aprobado 3. Oferta técnica economica	1. Consultor preventa y dirección proyectos 2. Consultores preventa, Dirección de proyectos, Directores y gerentes, Comerciales, Departamento de
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias relacionadas con los procesos	A	1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Todas las áreas comerciales
DOCUMENTACION					
GENERADA		RELACIONADA		SUBPROCESO	
1. Documento de necesidades de cliente 2. Cronograma de reparto de tareas 3. Oferta técnica 4. Costes consolidados y modelo de facturación 5. Estudio Financiero 6. Modelo de precios/ evento 7. Oferta económica		1. PGC-33 Selección de Terceros para Desarrollo de Negocio 2. PGC-40 Diseño de Soluciones 3. PGC-32 Venta Activos TI y Servicios Valor Añadido 4. PGC-41 Realización de oferta y aceptación de clientes		Planificación de Proyectos Implementación de Operaciones Cierre de Implementación y Entrega	
INDICADORES DE GESTIÓN					
# De propuestas para el desarrollo de proyectos / total de proyectos aceptados para la implementación. # De proyectos recibidos para implementar / Total de actividades programadas para la ejecución del proyecto. # De actividades de implementación programadas/ total actividades realizadas en la operación de manera eficiente.. # De metas propuestas / Total de metas ejecutadas por el procesos de implementación.				META	PERIODICIDAD
				90%	TRIMESTRAL

Anexo E. Caracterización de procesos misionales (Contact Center)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
		PROCESO: CONTACT CENTER		
LIDER DEL PROCESOS: Director de Operaciones				
OBJETIVO DEL PROCESO: Generar contactos efectivos de negocio y/o servicio que permita a nuestros clientes fidelizar, vender o brindar mejores experiencias de servicio a sus clientes actuales y potenciales, cumpliendo con sus requisitos, con nuestras políticas de calidad y seguridad de la información.				
ALCANCE DEL PROCESO: Realizar la gestión aplicando los procesos, políticas y directrices desde la búsqueda de clientes potenciales hasta el correspondiente montaje de la operación, seguimiento e implementación de las estrategias definidas.				
ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
Gestión Comercial Tecnología Contact Center	Contrato y/o renovación de Servicios – Condiciones Económicas Acuerdos con clientes Requerimientos Capacitación Políticas y requerimientos de los sistemas de Gestión.	P - Apoyar la Identificación de Requisitos de clientes y realizar la Planificación de las necesidades de implementaciones. - Planear Estrategias de la campaña. - Realizar Dimensionamiento turnos. - Determinar recursos físicos y de personal. - Planificar la Adecuación de infraestructura. - Determinar Indicadores de la campaña. - Establecer metas por producto y por asesor.	Requisitos de cliente identificados Plan de trabajo campaña Solicitud de colaboradores y recursos físicos y tecnológicos para el proyecto Puestos trabajo listos para operar Formato de Indicadores y Metas	Contact Center Contact Center Talento Humano/Tecnología Tecnología Contact Center
Contact Center Tecnología Contact Center	Requisitos del cliente identificados Necesidades de personal capacitado Software, Puestos Trabajo, Equipos, Licencias, Guiones implementados- Personal Capacitado	H Liderar las Implementaciones requeridas por el cliente. - Realizar la capacitación del personal. - Puesta en marcha Estrategias - Gestión en Contact Center de acuerdo a requerimientos clientes - Registro de la Gestión en el Sistema.	Infraestructura Física y tecnologica necesaria Personal capacitado Registros Gestionados – BD (Venta, Agendamiento, Contacto Efectivo con cliente potencial)	Contact Center Tecnología Área contratante cliente
Clientes Monitoreo Contact Center	Registros Gestionados Presupuesto Campaña Información y Documentación Campaña y Bases de datos Informe de Calidad de campaña Indicadores de Gestión	V Verificar Resultados Gestión campaña - Verificar Productividad y Calidad Gestión - Cumplimiento de meta de cada asesor.	Facturación a Clientes. Indicadores de gestion Analizados Informes Clientes Calculos de Comisiones	Financiera y Contabilidad Direccionamiento Estrategico SIG Unidad Contact Center Contabilidad
Contact center Clientes Monitoreo Gestion de calidad	Indicadores de gestion Analizados Retroalimentacion del cliente Informes de calidad Informes de Auditorias	A - Implementación nuevas estrategias acordes al proyecto. - Implementar Controles al servicio no conforme. - Realizar Acciones correctivas y preventivas y garantizar que las Acciones para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas	Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas Planes de Continuidad del negocio	Gestion de calidad
GENERADA		RELACIONADA	SUBPROCESO	
5.2 Enfoque al Cliente / 5.5.1 Responsabilidad y Autoridad / 5.5.3 Comunicación Interna / 6.1 Provisión de Recursos / 6.3 Infraestructura / 7.1 Planificación de la realización del producto o servicio / 7.2 Procesos Relacionados con los Clientes / 7.2.1 Determinación de los requisitos / 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto / 7.2.3 Comunicación con el Cliente / Propiedad del Cliente / 8.1 Generalidades / 8.2 Seguimiento y Medición / 8.2.1 Satisfacción del Cliente /		PGC-12 DISEÑO E IMPLANTACION SERVICIOS PGC-34 MONITOREO-AUDITORIA DE LA OPERACIÓN PGC-02A RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE OPERACIONES DE CONTACT CENTER IT-433 POLITICA DE SEGUIMIENTO REUNIONES -ACTA Y SEGUIMIENTO A COMPROMISOS	Planificación de prestación de servicio Control y seguimiento de la gestion	
INDICADORES DE GESTIÓN			META	PERIODICIDAD
# De actividades propuestas para la prestación del servicio / total de actividades ejecutadas de manera eficiente. # De metas programadas / Total de metas alcanzadas.			90%	TRIMESTRAL

Anexo F. Caracterización de procesos misionales (BPO)



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
PROCESO: BPO - BACK OFFICE


LIDER DEL PROCESOS :Director de Operaciones

OBJETIVO DEL PROCESO : Definir el desarrollo del proceso y la planificación de la prestación del servicio BPO - BACK OFFICE


ALCANCE DEL PROCESO : Aplica para todas las áreas de Desarrollo de Negocio de los

ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
Consultores preventa Dirección de Proyectos	1. Necesidad de desarrollo 2. Evaluación del peso del proceso 3. Análisis del proceso	P 1. Detención de necesidad de desarrollo (1) 2. Análisis del Core del Proceso (3) 3. Estudio de mercado y de demanda del sector (4)	1. Desarrollo de una capacidad 2. Análisis del proceso 3. Estudio de mercado y de demanda del sector	1. Consultores preventa Dirección de Proyectos 2. Consultores preventa Dirección de Proyectos
1. Consultor preventa y dirección proyectos Dirección corporativa Desarrollo de Negocio Dirección General 2. Dirección de proyectos y consultores preventa 3. Responsable Integración de Terceros 4. Responsable Integración de Terceros	1. Estudio de mercado y de demanda del sector aprobado 2. Dimensionamiento Plan de retorno de inversiones 3. Inventario de Tipología de Terceros 4. Inventario de Tipología de Terceros	H 1. Dimensionamiento Proyecto y Plan de Retorno de Inversión (6) 2. Desarrollo de Core por capacidad correspondiente (7) 3. Análisis de Proveedores (9) 4. Desarrollo de CORE o proceso de apoyo por terceros (10)	1. Dimensionamiento Plan de retorno de inversiones 2. Desarrollo de CORE 3. Matriz evaluación Proveedores Inventario de Tipologías de Terceros 4. Desarrollo de CORE por terceros	1. Gestor Capacidad 2. Gestor por capacidad 3. Responsable Integración de Terceros 4. Responsable Integración de Terceros
Consultores preventa Dirección de Proyectos	1. Necesidad de desarrollo de una capacidad 2. Estudio de mercado y de demanda del sector 3. Estudio de mercado no aprobado	V 1. Evaluación del peso del proceso (2) 2. Presentación de estudio para aprobación (5) 3. Verificación de existencia de terceros (8)	1. Proceso evaluado 2. Estudio de mercado y de demanda del sector aprobado 3. Inventario de Tipología de terceros	1. Consultores preventa y dirección de proyectos 2. Consultores preventa, Dirección de proyectos Dirección de proyectos Dirección corporativa Desarrollo de Negocio Dirección General
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y	A 1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Todas las áreas de desarrollo de negocio
DOCUMENTACION			SUBPROCESO	
GENERADA		RELACIONADA		
1. Estudio de Mercado y de demanda del sector 2. Plan de Retorno de Inversión 3. Matriz de Evaluación de Proveedores 4. Inventario de Tipología de Terceros		PGC-40 Diseño de Soluciones PGC-41 Realización de Ofertas PGC-04 Compras y Evaluación de Proveedores IT-399 Solicitud Alcance Desarrollo de Software	Planificación de prestación de servicio Control y seguimiento de la gestión	
INDICADORES DE GESTIÓN			META	PERIODICIDAD
# De actividades propuestas para la prestación del servicio / total de actividades ejecutadas de manera eficiente. # De metas programadas / Total de metas alcanzadas.			90%	TRIMESTRAL


Anexo G. Caracterización de procesos misionales (Consultoría y Soluciones de Negocio)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO: CONSULTORIA Y SOLUCIONES DE NEGOCIONES			
LIDER DEL PROCESOS : Director de Consultoría y Soluciones de Negocio BPO					
OBJETIVO DEL PROCESO : Analizar el rediseño que requieren los procesos de nuestros clientes, optimizando y generando valor en los negocios. Brindado una mejora que se adapte a sus necesidades y objetivo empresariales.					
ALCANCE DEL PROCESO : Aplica para todas las áreas comerciales y de desarrollo de negocio de los diferentes países					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE
1. Clientes. 2. Directores y gerentes comerciales, directores operacionales, gerentes de cuenta y jefes de proyecto.	1. Estudio de la inconformidad 2. Problema evaluado	P	1. Identificar las necesidades o problema del cliente 2. Levantamiento de requerimientos funcionales y análisis de capacidades que se	1. Problema detectado 2. Análisis funcional	1. Directores y gerentes comerciales, directores operacionales, gerentes de cuenta y jefes de proyecto. 2. Consultor preventa y dirección proyectos
1. Consultor preventa y dirección proyectos 2. Dirección de proyectos y consultores preventa 3. Consultores preventa, dirección de proyectos, gestor capacidad, correspondiente 4. Consultores preventa, dirección de proyectos, directores y gerentes comerciales	1. solución diseñada (anteriormente) 2. Análisis funcional 3. Solución desarrollada 4. Propuesta para presentación al cliente 5. Propuesta presentada a cliente, modelo operativo, mapa de procesos, modelo negocio 6. Solución paquetizado 7. Solución paquetizado	H	1. Propuesta de solución y presentación a cliente 2. Desarrollo de solución por capacidad correspondiente 3. Realización de entregable con modelo operativo, mapa de procesos y modelo de negocio 4. Presentación a cliente 5. Paquetización solución y dimensionamiento de recursos operativos 6. Formación al área comercial 7. Enviar a RHH dimensionamiento recursos	1. Propuesta de solución para presentación a cliente 2. Solución desarrollada 3. Modelo operativo, mapa de procesos, modelo negocio 4. Propuesta presentada a cliente 5. Solución paquetización 6. solución paquetización 7. Diseño de solución paquetizada	1. Consultores preventa, dirección y gerentes comerciales 2. Consultores preventa, dirección de proyectos, gestor capacidad, correspondiente 3. Consultores preventa y dirección de proyectos 4. Consultores preventa, dirección de proyectos 5. Consultores Preventa y Dirección de
1. Directores y gerentes comerciales, directores operacionales, gerentes de cuenta y jefes de proyecto. 2. Consultores preventa, Dirección de proyectos.	1. Problema detectado 2. Análisis funcional	V	1. Evaluar el problema y detectar si la solución ya ha sido diseñada 2. Verificación de existencia de tercero que desarrolle la función de apoyo	1. Problema evaluado 2. Selección de tercero	1. Consultores preventa y dirección de proyectos 2. Consultores preventa, Dirección de proyectos
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas	A	1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Todas las áreas comerciales y de desarrollo de negocio tomadas
DOCUMENTACION		RELACIONADA		SUBPROCESO	
GENERADA					
1. Análisis Funcional 2. Propuesta de solución para cliente 3. Modelo de Operativo, Mapa de Procesos y Modelo de Negocio 4. Solución diseñada paquetizada			1. PGC-39 Selección de Terceros 2. PGC-41 Realización de Ofertas y Aceptación por parte de Cliente 3. IT-379 Metodología para evaluación de herramientas de software 4. IT-384 Evaluación de Alianzas Comerciales Metodología ITIL 5. IT-399 Solicitud Alcance Desarrollo de Software	Evaluación y Diagnostico ANÁLISIS Y REDISEÑO / MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR	
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD
# De actividades recibidas para la ejecución de rediseño de procesos / Total de actividades programadas para la ejecución de rediseño # De actividad realizadas para el rediseño de procesos / Total de actividades ejecutas de manera eficiente.				90%	TRIMESTRAL


Anexo H. Caracterización de procesos misionales (Eficiencia Operacional)

		CARACTERIZACION DE PROCESOS PROCESO: EFICIENCIA OPERACIONAL			
LIDER DEL PROCESOS: Director de Eficiencia Operacional					
OBJETIVO DEL PROCESO: Definir los procesos de formación operativa, describiendo todos los métodos que se utilizan, junto con el monitoreo que se realiza bajo las métricas propuestas por el área de calidad					
ALCANCE DEL PROCESO: Aplica para todos los diferentes tipos de prestación de servicios de Digitex					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE
1. Líderes de área de Calidad, Monitores de Calidad, Jefes de proyecto 2. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Clientes del servicio. Designados	1. Necesidad de evaluar la calidad de Operación. 2. Criterios de Monitoreo. Definición de la periodicidad. Metodología para los	P	1. Identificar criterios o ítems para evaluar 2. Planificación de monitoreos 3. Estudio de mercado y de demanda del sector	1. Criterios de monitoreo 2. Diseño de planificación de monitoreos 3. Estudio de mercado y de demanda	Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Clientes del servicio. Designados para monitorear en la operación.
1. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Clientes del servicio. Designados para monitorear en la operación 2. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Designados para monitorear en la operación.	1. Criterios de Monitoreo. Metodología para los monitoreos. Planificación de monitoreos. Muestra seleccionada 2. Registro de monitoreo u auditoria. Metodología para la realización de Retroalimentación	H	1. Realización del registro del monitoreo 2. Comunicación y registro de la retroalimentación	1. Registro de monitoreo u auditoria. 2. Realización y registro de retroalimentación.	1. Designados para retroalimentar 2. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Designados para monitorear en la operación. Jefes de proyecto. Jefes de operaciones. Gerentes de
1. Líderes de área de Calidad, Monitores de Calidad, Jefes de proyecto 2. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Designados para monitorear operación. Designados para retroalimentar	1. Necesidad de evaluar la calidad de Operación. 2. Realización de retroalimentación. Registro de monitoreo u auditoria	V	1. Evaluar si los criterios de monitoreo están calibrados 2. Análisis de los registros de monitoreo	1. Criterios de monitoreo 2. Análisis de los datos periódicamente.	1. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Clientes del servicio. Designados para monitorear en la operación 2. Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Designados
Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Designados para monitorear en la operación. Jefes de proyecto. Jefes de	1. Reunión Trimestral 2. Análisis de datos periódicamente	A	1. Creación y Ejecución de planes de acción 2. Reunión Trimestral con los líderes de calidad de cada servicio	Planes de mantenimiento o mejora de la calidad del servicio.	Líderes de área de Calidad Monitores de Calidad Gerencia de Calidad Designados para monitorear en la
DOCUMENTACION			SUBPROCESO		
GENERADA		RELACIONADA			
1. Criterios de monitoreo. 2. Definición de las metodologías de monitoreo, calibración y retroalimentación. 3. Planificaciones de monitoreos y calibraciones. 4. Calificaciones y registros de monitoreos y calibraciones. 5. Registros de retroalimentación con compromisos de mejora. 6. Acuerdos de las calibraciones. 7. Planes de mantenimiento o mejora de la calidad del servicio.		1. Norma UNE-EN-ISO 9001: 2008 2. PGC-01 CONTROL_DOC_Y_REGISTROS. 3. Norma COPC V 5.2 4. PLANTILLA_FEEDBACK_COMPROMISO_DE_MEJORA 5. PLANTILLA_CALIBRACION_CALIDAD 6. PLANTILLA_FICHA_MONITOREO 7. PLANTILLA_PLANIFICACION_CALIBRACION		Procesos Operativos Formación Operativa Monitoreo y Calidad Métricas	
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD
# De actividades operativas programadas para el proceso / Total de actividades operativas ejecutadas en el proceso. # De actividades programadas para el procesos de formación de personal / Total de actividades realizadas en el proceso de formación # De métricas programadas para medir el desempeño de la operación / Total de métricas medidas en la operación. # De metas programadas para la operación / Total de metas alcanzadas en la operación				90%	TRIMESTRAL


Anexo I. Caracterización de procesos apoyo (Gestión Financiera)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO: FINANCIERA			
LIDER DEL PROCESOS : Director Financiero					
OBJETIVO DEL PROCESO : Garantizar la planeación, administración, ejecución y control de los recursos financieros de la organización.					
ALCANCE DEL PROCESO : Este procedimiento Inicia con la planeación, elaboración, administración y ejecución del presupuesto, hasta la elaboración y rendición de informes contables y presupuestales, con el fin de dar claridad, transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos financieros de Digitex Internacional.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE
1. Departamentos solicitantes de servicios o bienes de cualquiera de las empresas del grupo Digitex. 2. Contabilidad, Tecnología y sistemas 3. Recursos humanos	1. Solicitud 2. Activo Fijo 3. análisis de Recursos Humano 4. Asiento contabilidad (directo)	P	1. Solicitud del servicio (identificar el coste) 2. Fruto del acta del activo fijo 3. Fruto del alta del recurso humano 4. Registros directos que realice contabilidad	1. Solicitud en Oracle 2. Alta o actualización del activo fijo en Oracle 3. Alta ó actualización Del recurso humano en Oracle y sistema de	Contabilidad, Tecnología y sistemas Compras
Compras Contabilidad/Tesorería	1. Pedido 2. Factura 3. Pago a proveedor 4. Informe de gastos por segmento Empresa del grupo	H	1. Registro de facturas por parte de contabilidad 2. Se realiza el pago de proveedor 3. Se realiza pago a proveedores 4. Registro de los gastos 5. Enviar factura a la filial que corresponda	1. Pedido en Oracle 2. Pago a Proveedor en Oracle 3. Pago a proveedor en Oracle 4. Informe Oracle 5. Factura de cliente (ficticio) en	Compras Contabilidad/Tesorería
Contabilidad/Tesorería	Factura Costes Intero Pago o compensación	V	1. Revisión de los factores relevantes tale como (facturas, costes de viajes, empleados, activos fijos) 2. Revisión de saldo pendientes	Factura de proveedor (ficticio N/A	Contabilidad/Tesorería
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias relacionadas con los	A	Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Personal de Organización y Calidad
DOCUMENTACION			SUBPROCESO		
GENERADA		RELACIONADA			
Registros en Oracle: Solicitudes de Compra, Alta/Reasignación de activo, Alta/reasignación de asignación en persona, Pedidos de Compra, asiento contable, registro de factura, pago de factura. Informes de Oracle		Norma UNE-EN-ISO 9001-2008 - PGC-11 MANTENIMIENTO DE INVENTARIO Y REASIGNACIÓN DE ACTIVOS FIJOS - PGC-04: COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES - PGC-09: GASTOS Y VIAJES - PGC-2A SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PGC-14 Facturación y Gestión de Cobros Norma PGC-10 Comunicación de nuevos servicios		Planeacion Financiera Control de Gestión Contabilidad e impuestos Facturación y Cartera Tesorería y Cuentas por pagar	
INDICADORES DE GESTIÓN			META	PERIODICIDAD	
Valor presupuestado / Valor total facturado # De actividades desarrolladas en la gestión / Total de actividades evaluadas y controladas. # De facturas recibidas / Total de facturas Contabilizadas # De egresos facturados en el periodo / Total de recaudo de cartera en el periodo # De deudas contraídas / Total de deudas saldadas			95%	MENSUAL	


Anexo J. Caracterización de procesos apoyo (RR.HH.)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO: RRHH			
LIDER DEL PROCESOS :Directora de RRHH					
OBJETIVO DEL PROCESO : Gestionar oportunamente el talento humano con el fin de contar con el personal idóneo y competente en cada uno de los procesos de la organización					
ALCANCE DEL PROCESO : Es aplicable desde la necesidad de contratación del personal, administración y bienestar. Entrenamiento para el logro de su competencia requerida en la prestación del servicio.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDA	SALIDAS
PROVEEDOR	ENTRADA				CLIENTE
1. Selección y reclutamiento. Cliente, en su caso 2. Formación (con la colaboración de Directores de Proyectos, Responsables de departamento, o servicio). Cliente 3. Formación. Responsables de Servicio. Responsables de Centro. Directores Generales.	1. Información 2. Necesidades de personal	P	1. Definir, revisar periódicamente necesidades de personal 2. Reclutamiento : Documentar funciones, responsabilidades y perfiles para cada uno de los cargos	1. Plan de cargos Perfiles 2. Plan de contratación	1. Formación (con la colaboración de Directores de Proyectos, Responsables de departamento, o servicio). Cliente 2. Formación. Responsables de Servicio. Responsables de Centro. Directores Generales, Directores de Proyectos, Responsable de Formación,
1. Proveedor= Formación. Responsables de Servicio. Responsables de Centro. Directores Generales, Directores de Proyectos, Responsable de Formación, Gerentes de Cuenta, Gerencias RRHH locales 2. Formación	1. Aprobación cargos 2. Sistemas de contratación 3. Asignaciones salariales 4. Necesidades de formación 5. Información desempeño 6. Información novedades nómina	H	1. Seleccionar y contratar, Evaluar competencia del personal frente a perfiles para identificar necesidades de formación. 2. Definir y desarrollar programa de formación que incluya inducción, capacitación, entrenamiento de acuerdo con necesidades identificadas 3. Mantener archivo del personal 4. Llevar a cabo procesos disciplinarios cuando sea necesario	1. Afiliaciones a seguridad 2. Social y aportes parafiscales. 3. Contratos laborales 4. Programa de formación 5. Registros de formación 6. Archivo de personal 7. Nóminas y registros pagos laborales	1. Formador (puede ser el propio cliente) Responsables de Servicio. Responsables de Centro. Administración de Personal 2. Formación, con la colaboración de los responsables oportunos.
1. Formación. Responsables de Servicio. Responsables de Centro. Directores Generales, Directores de Proyectos, Responsable de	1. Reporte de incumplimientos, faltas y hallazgos. 2. Informe de condiciones de trabajo	V	1. Seguimiento a indicadores de salud ocupacional 2. Realizar seguimiento al proceso 3. Realizar seguimiento a la eficacia del programa de formación	1. Registros de seguimiento de salud ocupacional 2. Registros de seguimiento del proceso	1. Responsables de Servicio. Responsables de Centro. Administración de Persona 2. Departamento de Formación Departamento de
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y	A	1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Personal de Organización y Calidad Colombia
DOCUMENTACIÓN		RELACIONADA		SUBPROCESO	
GENERADA					
1. Perfiles de Puesto. 2. Programas Formativos. 3. Planes de Formación Anuales. 4. Registros acreditativos de la formación realizada: Certificados, Listados de 5. Asistentes, Diplomas de Formación, etc. 6. Currículums, fichas individuales, u otros registros de la formación recibida Por cada empleado. 7. Informes o fichas elaborados relativos a la evaluación de la eficacia		1. Norma ISO 9001 2. Norma ISO 27001 3. Norma ISO 14001 4. Manual de Sistemas de Gestión. 5. IT_27 Manual Registro de Formaciones en Oracle. 6. IT_35 Elaboración y Ejecución Planes de Formación 7. IT_83 Registro de No Conformidades, Acciones Correctivas y Quejas en las listas del Sharepoint		Selección de Personal Contratación Formación Estructura Administración del personal Bienestar y Desarrollo Compensación	
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD
# De días vacantes / Cantidad de posiciones vacantes abiertas # De personas convocadas para firmar contrato / Total de contratos suscritos y legalizados durante (periodo de tiempo) # De metas propuestas para la formación del personal / Total de metas alcanzadas en el proceso de formación estructura. # De altas en contratación de personal / Total de empleados de la organización durante (periodo de tiempo) # De personal que demuestra compromiso y motivación hacia la organización / Total de empleados de la organización durante (periodo de tiempo). # De incentivos propuestos por la política de retribución variable / Total de incentivos generados por retribución variable durante (periodo de tiempo)				95%	MENSUAL


Anexo K. Caracterización de procesos apoyo (Jurídico)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
		PROCESO: JURIDICO		
LIDER DEL PROCESOS: Gerente Jurídica				
OBJETIVO DEL PROCESO: Asesorar, asistir y representar a la organización en asuntos jurídicos - administrativos internos y externos relacionados con los procesos y actividades a las que se dedica Digitex Internacional.				
ALCANCE DEL PROCESO: Este procedimiento Aplica a todos los trabajadores de Digitex Internacional.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Gerente, Jefe, Responsable de servicio. Gerente, Jefe, Responsable de servicio. Coordinador laboral. Director General, Gerentes, Responsable Jurídico, Jefes de Proyecto/Jefe de cuenta	1. Deberes, funciones, obligaciones, prohibiciones a cargo del trabajador, documentados en reglamento interno de trabajo, Contrato laboral, y la Ley 2. Evaluación o análisis preliminar de los hechos para determinar si amerita el inicio de un proceso disciplinario 3. Comunicación vía correo electrónico indicando si procede o no iniciar el proceso disciplinario. 4. Comunicación vía correo electrónico indicando si procede o no iniciar el proceso disciplinario 5. Acta diligencia de descargos	P 1. Detectar incumplimientos y faltas cometidas por el trabajador 2. Informar los hechos a coordinación laboral respectiva 3. Notificar que no existe falta 4. Citas a descargos 5. Informar al área Jurídica 6. Comunicar Exoneración 7. Responder al trabajador	1. Evaluación o análisis preliminar de los hechos para determinar si amerita el inicio de un proceso disciplinario. 2. Reporte de incumplimientos, faltas y hallazgos vía correo electrónico a coordinación laboral. 3. Comunicación de exoneración 4. Citación para diligencia de descargos. 5. Correo electrónico indicando falta grave y conclusiones de diligencia de descargos. 6. Documento de exoneración al empleado y registro	Gerente, Jefe, Responsable de servicio. Coordinador laboral Responsable jurídico
Coordinador laboral Responsable jurídico Responsable jurídico, Coordinador Laboral, Gerente coordinación laboral o de RRHH Coordinador Laboral Responsable jurídico, Coordinador Laboral, Gerente coordinación laboral o de RRHH	1. Citación para diligencia de descargos 2. Correo electrónico indicando falta grave y conclusiones de diligencia de descargos documento soporte para legalización 3. Carta de terminación del contrato con Justa causa, debidamente notificada al trabajador. 4. Citación para diligencia de descargos Diligencia de descargos y	H 1. Realizar descargos, diligenciar acta 2. Elaborar carta de terminación de contrato con justa causa 3. Notificar la terminación de contrato laboral 4. Elaborar y entregar liquidación de prestaciones sociales 5. Archivar proceso en hoja de vida.	1. Diligencia de descargos 2. Carta de terminación contrato con Justa Causa. 3. Carta de terminación del contrato con Justa causa, debidamente notificada al trabajador. 4. Liquidación de prestaciones sociales con constancia de recibido 5. Caso documentado en carpeta del trabajador	Coordinador laboral Responsable jurídico, Coordinador Laboral, Gerente coordinación laboral o de RRHH
1. Gerente, Jefe, Responsable de servicio. 2. Coordinador laboral 3. Responsable jurídico 4. Coordinador laboral	1. Reporte de incumplimientos, faltas y hallazgos. 2. Citación para diligencia de descargos 3. Correo electrónico indicando falta grave y conclusiones de diligencia de descargos	V 1. Determinar si existe o no, comisión de una falta 2. Determinar si la falta es grave o no 3. Determinar si aplica sanción o exoneración o terminación del contrato con justa causa	1. Comunicación vía correo electrónico indicando si procede o no iniciar el proceso disciplinario. 2. Diligencia de descargos 3. Comunicación de sanción o exoneración o	Coordinador laboral
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas	A 1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Personal de Organización y Calidad Colombia
DOCUMENTACION		SUBPROCESO		
GENERADA	RELACIONADA			
Reporte de incumplimientos, faltas y hallazgos, Citación para diligencia de descargos, Diligencia de descargos y anexos, Sanción Disciplinaria, Registro de sanciones disciplinarias Documento de apelación Respuesta a apelación Carta de terminación laboral o exoneración	PGC_02 FORMACION PGC_38 GESTION DE AUSENCIAS	Societarios Contratación Administrativos - Judiciales Análisis de Marco regulatorio		
INDICADORES DE GESTIÓN		META	PERIODICIDAD	
# De socios evaluados / Total de convenios registrados # De contratos recibidos / Total de contratos registrados por asesoría jurídica # De procesos jurídicos recibidos / Total de acciones de tutela y procesos jurídicos atendidos. # De actividades jurídicas programadas / total de actividades de asesoramiento y/o acompañamiento Jurídico realizadas.		95%	MENSUAL	


Anexo L. Caracterización de procesos apoyo (Compras y SSGG)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO : COMPRAS Y SSGG			
LIDER DEL PROCESO: Director de Compras y SSGG					
OBJETIVO DEL PROCESO : Adquirir de manera oportuna bienes y servicios necesarios para la realización de las operaciones y controlar el costo de los bienes adquiridos, desarrollando buenas relaciones con los proveedores					
ALCANCE DEL PROCESO : Este procedimiento inicia desde seleccionar y evaluar el producto y termina con la adquisición del producto					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE
2. Servicios Generales/Compras 3. Servicios Generales/Compras y Dpto. de Contabilidad	2. Planificación de necesidades de compras 3. Verificar que no esté registrado en la lista Clinton	P	1. Identificar las necesidades de bienes y servicios a comprar 2. Formular y registrar el plan de compras al correo comprascoldigitex-internacional.com 3. Establecer criterios para Evaluar proveedores	1. Plan de compras 2. Resultado de solicitudes de compras 3. Resultado de criterios de evaluación	2. Servicios Generales/Compras 3. Director Corporativo Financiero
1. Servicios Generales/Compras 2. Servicios Generales/Compras y Dpto. de Contabilidad 3. Asesoría jurídica 4. Todos los procesos 5. Proveedor 7. Servicios Generales/Compras 8. proveedor	1. Información de compra 2. Documentación necesaria para la evaluación 3. Documento soporte para legalización 4. Requerimientos, especificaciones técnicas 5. Cotización, catálogos, propuestas 6. Plantilla de homologación y alta de	H	1. Gestionar las solicitudes de compras a través de Oracle 2. Evaluación y Selección proveedores 3. Firmas de contratos con proveedores de mantenimiento 4. Realizar solicitud de cotizaciones, ofertas. 5. Realizar negociaciones y compras. 6. Inclusión en la base de datos proveedores/ pedidos. 7. Recibir el producto comprado y verificar la conformidad del producto recibido	1. Registro de solicitud en Oracle 2. Registro de proveedor aprobado 3. Póliza de cumplimiento de contrato 4. Informe detallada de la solicitud 5. Condiciones de compra pactadas con los proveedores 6. Ficha diligenciada por el proveedor 7. Registro de verificación del producto comprado	1. Proveedor 5. Responsable de Servicios Generales/Compras. y Director Corporativo de Asesoría Jurídica 6. Responsable de Servicios Generales/Compras. y Director Corporativo de Asesoría Jurídica 7. Trabajadores de la organización
1. Resultado final del proveedor 2. Personal de Organización y Calidad Colombia 4. compras y manejo de inventario	1. Resultado final del proveedor 2. Retroalimentación de logros obtenidos y lo retrasos presentados 3. Datos del proceso	V	1. Revaluar proveedores 2. Cumplimiento de los requisitos de los proveedores 3. Cumplimiento de los requerimientos de los productos y servicios 4. Indicadores de gestión de los procesos de compras y suministros	1. Informe sobre el cumplimiento de metas 2. Resultado del cumplimiento de los requisitos 3. Resultado del cumplimiento de los requisitos 4. Informe de satisfacción de los productos y	Personal de Organización y Calidad Colombia
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y	A	1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas.	1. Personal de Organización y Calidad Co
DOCUMENTACION		RELACIONADA		SUBPROCESO	
1. Base de datos de proveedores/pedidos en Oracle. 2. Registros acreditativos del criterio de homologación (Certificados ISO 9001, explicación sobre valoración positiva, Cuestionarios de Evaluación de Proveedores, Fichas de Homologación/Re-homologación, etc.). 3. Ficha de Alta de Proveedores en Oracle. 4. Plantilla Solicitudes de compra Colombia 5. Pedidos de compra 6. Pliego de condiciones técnicas 7. Registros de la verificación de los productos (albaranes, facturas, e-mails		1. Norma UNE-EN-ISO 9001: 2008. 2. Manual de Calidad. 3. PGC- 05 No Conformidades, Reclamaciones /Quejas, y Acciones Correctivas/Preventivas. 4. PGC-11Mantenimiento de Inventario y Reasignación de Activos Fijos. 5. PGC-04 Compras y evaluación de proveedores		Proveedores Administración de Recursos Físicos Gestion Documental	
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD
# De recursos físicos máximos a solicitar durante / Total de recursos físicos suministrados durante Tiempo promedio de entrega de pedidos / # De pedidos entregados a tiempo. # De solicitudes realizadas por medio de Oracle / Total de compras atendidas en Oracle				95%	MENSUAL


Anexo M. Caracterización de procesos apoyo (Tecnología)

		CARACTERIZACION DE PROCESOS PROCESO :IT (Tecnología de la información)		
LIDER DEL PROCESO: Director de Tecnología				
OBJETIVO DEL PROCESO :Mantener en óptimo funcionamiento los sistemas informáticos y los equipos computacionales de Digitex, brindando soluciones que garanticen el funcionamiento de los procesos en la compañía, con el apoyo del hardware y/o software necesario.				
ALCANCE DEL PROCESO : Su aplicación inicia desde identificar, analizar, proponer, implementar y brindar soporte a las necesidades tecnológicas e informáticas de la organización.				
ENTRADAS		SALIDAS		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
1. Departamento de Tecnología y Sistemas, Proveedores de comunicaciones, Área de Tecnología de Información y Comunicaciones 2. Responsable del área externa que solicita un punto de red Departamento de Tecnología. 3. Todo el personal que necesite acceso a URL no habilitadas según las políticas aplicadas en el Fire/Wall 4. Responsable del área de desarrollo, DBA, Ingenieros de Reporting y BI	1. Peticiones de acceso a los CPDs 2. Necesidad de un punto de red temporal (visitas de personal interno y externo) 3. Necesidad acceso a URL no habilitadas según las políticas aplicadas en el Fire/Wall 4. Parámetros para la definición del procedimiento aplicable a la gestión de usuarios de base de datos 5. Solicitud acceso seguro proveedores, Solicitud acceso seguro empleados, Soporte Remoto Seguro	P 1.IT_81 Acceso Centros procesamiento Datos Colombia 2.IT_167 Solicitud punto de red para personal interno o externo Colombia 3.IT_185 Solicitud habilitación URL_Colombia 4.IT_355 Procedimiento para altas, bajas, modificación, usuarios de bases de datos 5.IT_386 Acceso remoto seguro Sistemas Corporativos	1. Correos solicitud acceso. Bitácora registro de entrada al Centro de Procesamiento de Datos 2. Ticket de solicitud. Respuesta a ticket de solicitud. 3. TICKET 4. Procedimiento para alta, modificación y baja de usuarios de bases de datos 5. Tickets asociados a las diferentes funciones.	1. Departamento Tecnología y Sistemas 2. Gerencia Tecnología y Sistemas - ServiceDesk / Comunicaciones 3. Gerencia Tecnología y Sistemas - ServiceDesk 4. Responsable del área de desarrollo. Gerencia Tecnología y Sistemas 5. Responsables de Departamento: Seguridad Informática, Comunicaciones. Director/ Gerencias: Jefes de Proyecto, Soporte
1. Personal de Operaciones y Áreas de Apoyo, Técnicos de Soporte Nivel 1 Y 2, Ingenieros de Sistemas, Desarrollo y Comunicaciones, Responsable de Service Desk, Gerente de Tecnología Colombia, Personal Clientes Externos 2. Responsable de Sistemas, Administrador Bases de Datos, Personal de Help Desk	1. Detección y registro del incidente. Clasificación y soporte inicial. Investigación y diagnóstico. Resolución y recuperación. Cierre del incidente. Monitorización, seguimiento y comunicación del incidente. Argumentos para generar copias de seguridad de las bases de datos MS SQL SERVER	H 1.IT_115Gestion de incidentes Digitex Colombia 2.IT_116 Politicas Backups SQL Server Colombia 3.IT_373 Borrado seguro de información Colombia 4.IT_393 Generación informes Incidencia 5.IT_431 Backup directivos Grupo Digitex	Registro de Incidencias técnicas en OTRS ó ticketing. Correos electrónicos de comunicación de apertura, modificación, reapertura y cierre de incidencias técnicas Bitácora de Incidencias Masivas Bases de datos. Formato acta destrucción de Backups	1. Técnicos de Soporte, Especialistas (L2). Cualquier persona de cualquier. Departamento de Estructura y/o de Operaciones. Clientes Externos 2. Responsable de Sistemas. Administrador Bases de Datos. Personal de Help Desk
1. Director Corporativo de Soluciones TI e Infraestructuras. Gerente de Tecnología. Departamento: De Service desk, de Sistemas, de Desarrollo, de Comunicaciones. Áreas de Apoyo y Operaciones 2. Gerencia IT. Responsable de Sistemas, Comunicación y Seguridad	1. Catálogo de servicios de Tecnología y actuaciones en cada caso 2. Política de Control de Cambios. Cronograma de planificación de diseño e implantación Presupuesto Documento de Definición del Servicio	V 1.IT_169_Catalogo servicios Corporativos 2.IT_360 Política control cambios	1. Todo tipo de solicitudes a los Departamentos de Service Desk, Desarrollo, Sistemas y Comunicaciones 2. Instrucciones para generar el control de cambios, que cubran los cambios tanto en la infraestructura tecnológica como en el ámbito	1. Director Corporativo de Soluciones TI e Infraestructuras. Gerente de Tecnología país 2. Gerencia IT. Responsable: de Sistemas, Comunicaciones, Seguridad
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas	A 1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Personal de Organización y Calidad Colombia
GENERADA		RELACIONADA	SUBPROCESO	
1. Tickets asociados a las diferentes funciones 2. Registro de Incidencias técnicas en OTRS ó ticketing 3. Bitácora de Incidencias Masivas 4. Acta de Borrado de Información. 5. Todo tipo de solicitudes a los Departamentos de Service Desk 6. Incidente de Seguridad en Ticketing 7. No Conformidad y Acción Correctiva/Preventiva		Documento de Seguridad Norma 27001:2013 Documento de Seguridad Política de Seguridad Manual de Sistemas de gestión PGC-2A1 Selección y Contratación de Personal de Estructura PGC-04 Compras y Evaluación de Proveedores	Service Desk Inventariar y Suministrar Tecnológico Administración de Sistemas Administración de Plataformas de Voz y Comunicaciones Administración de BBDD y Reporting	
INDICADORES DE GESTIÓN			META	PERIODICIDAD
# De actividades de mantenimiento programadas/ Total de actividades de mantenimiento gestionadas y solucionadas por service desk # De recursos tecnológicos de infraestructura existentes / Total de recursos tecnológicos disponibles a ser suministrados. # De solicitudes de recursos tecnológicos / Total de recursos tecnológicos suministrados de manera eficiente. # De solicitudes de soporte de BBDD y REPORTING / Total de solicitudes atendidas por IT # De actividades programadas en las plataformas de voz y comunicación / Total de actividades gestionadas en las plataformas de voz y comunicación			90%	MENSUAL


Anexo N. Caracterización de procesos apoyo (Desarrollo)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO : DESARROLLO			
LIDER DEL PROCESOS :					
OBJETIVO DEL PROCESO : Analizar sistemas de información que identifiquen problemas y logren generar soluciones inmediatas ya sean técnicas (software) e integras de acuerdo a las necesidades del cliente o usuario.					
ALCANCE DEL PROCESO : Su aplicación inicia desde identificar, analizar, proponer, implementar y brindar soporte a las necesidades tecnológicas e informáticas de la organización.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	
				CLIENTE	
Todo el personal interesado en generar cambios o configuraciones en los sistemas de información Gerentes Comerciales. Áreas Aplicaciones y Software Negocios. Consultores Preventa de las distintas capacidades. Directores de Proyectos	Diseño inicial con la descripción del desarrollo o cambio El usuario ingresa al Aplicativo SLE. Elige un módulo (Información, Medicalización o Vida) Elige Llamada (Entrante o Saliente). Rellena los datos solicitados por el formulario. Metodología de evaluación de Herramientas de Software y Hardware Gerentes Comerciales. Áreas Aplicaciones y Software Negocios. Consultores Preventa de las distintas capacidades. Directores de Proyectos	P	1. Solicitar Cambios -Nuevos y estimación DESARROLLO 2. Análisis funcional Campos OBLIGATORIOS SLE 3. IT_373 Metodología evaluación herramientas SOFTWARE/HARDWARE 4. IT_399 Solicitud alcance DESARROLLO SW	Descripción detallada del desarrollo o cambio en los sistemas IT Documento de análisis. Creación de los nuevos campos en la tabla de llamada en base de datos de SLE. Acta de inicio de producción. Cambio de a obligatorio los Campos Celular y Email. Documento de pruebas unitarias. Documento Funcional de aceptación. Acta capacitación. Actualización de modelo de datos para incluir los 2 campos adicionales, a su vez crear los campos en los formularios	2. Responsable del área de desarrollo 3. Gerente Aplicaciones y Software de Negocio. Gerentes de cuenta. Directores. Departamento de tecnología. Solicitante 4. Área Aplicaciones y Software Negocio, Director de Proyectos, Gerente Comercial
Responsable del área de desarrollo DBA Ingenieros de Reporting y BI	1. Procedimiento para alta, modificación y baja de usuarios de bases de datos 2. IT_330 Back up y eliminación información Digoall Ibague_Colombia	H	1. IT_355 Procedimiento para altas, bajas, modificación usuarios de bases de datos 2. IT_356 Monitoreo diario de JOBS de mantenimiento	1. Procedimiento aplicable a la gestión de usuarios de bases de datos (alta, modificación y baja), para propósitos de control de acceso lógico de usuarios. 2. Registró de la petición a través del ticket como Incidencia	Responsable del área de desarrollo
Áreas de Desarrollo Proveedores	Cumplimiento general Conocimientos en seguridad y entrenamiento amenazas de seguridad Estándares y requerimientos de seguridad Arquitectura de seguridad / revisión de diseño Revisión de código / pruebas de seguridad / gestión de Vulnerabilidades	V	IT_403 Política seguridad en sistemas de información	Descripción de los requisitos, principios de construcción segura de sistemas de información y desarrollos de software.	Áreas de Desarrollo Proveedores
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias relacionadas con	A	1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Personal de Organización y Calidad Colombia
DOCUMENTACION		RELACIONADA		SUBPROCESO	
GENERADA 1. Formatos solicitud de Cambios -Nuevos y estimación DESARROLLO 2. Parámetros para el Análisis funcional (Campos OBLIGATORIOS SLE) 3. Registró de la petición a través del ticket 4. ACTA ELIMINACION BASE DE DATOS DIGICALL		Norma ISO 9001:2008 Manual de Sistemas de Gestión Norma ISO 27001 Política de Seguridad ISO 27001 PGC-04 Procedimiento de Compras y Evaluación de Proveedores Metodología FORRESTER WAVE PROCESS ROAD MAP		Definición de Requerimiento Desarrollo y Pruebas	
INDICADORES DE GESTIÓN				META	PERIODICIDAD
# De requerimientos recogidos / Total de requerimientos atendidos y desarrollados # De pruebas programadas a desarrollar / Total de pruebas ejecutadas de manera eficiente.				90%	MENSUAL

Anexo O. Caracterización de procesos apoyo (Marketing)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
		PROCESO : MARKETING			
LIDER DEL PROCESOS : Gerente Marketing					
OBJETIVO DEL PROCESO : Establecer un método estándar para Digitex, para la recopilación, revisión de contenidos, elaboración y publicación del boletín corporativo o de cualquier otro elemento de comunicación interna corporativa.					
ALCANCE DEL PROCESO : Este procedimiento Aplica a todos los trabajadores de Digitex Internacional.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			CLIENTE	
Departamento de Marketing y Comunicación Corporativo Departamento de RRHH Corporativo Directores Generales Directores/Gerentes/ Responsables de áreas	1. Planeación de los aspectos necesarios para la elaboración de un nuevo boletín 2. Comunicación calendario publicación	P	1. Marketing y Comunicación informa a todos los países y áreas de la apertura de nuevo boletín, enviando un recordatorio en la primera semana del resto de meses del periodo trimestral 2. Marketing y Comunicación recopila la información para la elaboración del boletín.	1. Comunicación calendario publicación 2. Información para el boletín recopilada por Marketing y Comunicación	Departamento de Marketing y Comunicación Corporativo Departamento de RRHH Corporativo Directores Generales Directores/Gerentes/ Responsables de áreas
1. Departamento de Marketing, Comunicación Corporativo 2. Responsable de Marketing, Comunicación Corporativa 3. Dirección Corporativa RRHH, Departamento de Marketing, Comunicación Corporativo	1. Información para el boletín analizada por Marketing y Comunicación 2. Boletín maquetado 3. Envío del Boletín aprobado al Dirección Corporativa de RRHH para revisión.	H	1. Elaboración de boletín con los contenidos fijos y los facilitados por cada área 2. Envío de maqueta a la Dirección Corporativa RRHH y solicitud autorización para publicación 3. Publicación en Intranet y envío a imprenta para reparto versión offline	1. Borrador de Boletín con contenidos fijos e información facilitada por las áreas 2. Boletín aprobado por Dirección Corporativa RRHH 3. Boletín en versión online y offline	1. Responsable de Marketing 2. Dirección Corporativa RRHH, Departamento de Marketing, Comunicación Corporativo 3. CEO, Departamento de Marketing y Comunicación Corporativo, Directores
1. Departamento de Marketing y Comunicación Corporativo, Departamento de RRHH Corporativo, Directores Generales Directores/Gerentes/ Responsables de áreas	1. Información para el boletín 2. Borrador de Boletín con contenidos fijos e información facilitada por las áreas	V	1. Revisión de la Información facilitada 2. Revisión de borrador de boletín	1. Información para el boletín analizada por Marketing y Comunicación 2. Borrador de Boletín revisado	1. Departamento de Marketing y Comunicación Corporativo 2. Dirección Corporativa RRHH Departamento de Marketing y Comunicación Corporativo
1. Personal de Organización y Calidad Colombia	1. Indicadores e informes analizados y evaluados en las auditorías internas Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias relacionadas con los procesos	A	1. Diseñar acciones correctivas, preventivas, planes de mejoramiento.	1. Seguimiento a los resultados de la implementación de las acciones tomadas	1. Personal de Organización y Calidad
DOCUMENTACIÓN					
GENERADA		RELACIONADA		SUBPROCESO	
Recopilación de información, revisión de contenidos, elaboración y publicación del boletín corporativo. Borrador de Boletín, Boletín en versión on-line y off-line		Norma ISO 9001:2008 Norma ISO 27001:2013 Manual de Sistemas de Gestión		Imagen Corporativa Comunicación y Medios	
INDICADORES DE GESTIÓN					
# De metas propuestas para captar la atención de clientes / Total de metas ejecutadas por los factores utilizados para captar la atención de clientes # Actividades programadas para la difusión de información corporativa / Total de actividades gestionadas en los medios utilizados para difundir la información corporativa.				META 80%	PERIODICIDAD MENSUAL

Anexo P. Caracterización de procesos apoyo (Evaluación y Control)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
		PROCESO: CONTROL INTERNO				
LIDER DEL PROCESOS: Responsable de Evaluación y control interno						
OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer mecanismos de medición, evaluación y verificación, que permitan la valoración permanente de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, obteniendo información para la toma de acciones que mejoren el desempeño de la organización.						
ALCANCE DEL PROCESO: Conciernen a todos los procesos desde la programación de las Auditorías, las verificaciones de Acción Inmediata, la Evaluación del Sistema de Control Interno y el Fomento de la Cultura del Control, terminando con el seguimiento de informes e implementación de mejoras al						
ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS		
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE	
1. Gerente de Calidad Corporativa Técnico Auditoría y Calidad 2. CEO Grupo Digitex Director General filial 3. Gerente de Calidad Corporativa Técnico 4. Auditoría y Calidad 5. Auditor Interno Gerente de Calidad Corporativa	1. Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno de Vigencias Anteriores 2. Resultados de Auditorías Internas 3. Necesidades de Auditoría 4. Necesidades de Verificación de Acción Inmediata	P	1. Diseñar plan de acción 1. Programar la Evaluación del Sistema de Control Interno 2. Programar las Auditorías Internas 3. Programar las Verificaciones de Acción Inmediata 4. Planear el Fomento de la Cultura del Control	1. Cronograma para la Evaluación del Sistema de Control Interno 2. Programa de Verificaciones de Acción Inmediata 3. Áreas a evaluar y recursos a utilizar 4. Plan de Evaluación	1. CEO Grupo Digitex Director General filial 2. Gerente de Calidad Corporativa Técnico Auditoría y Calidad 3. Auditor Interno Gerente de Calidad Corporativa Técnico de Auditoría y Calidad 4. Auditor Interno Gerente de Calidad Corporativa Técnico de Auditoría y Calidad 5. Auditor Interno	
Auditor Interno dirección Control corporativa	1. Programa de auditorías aprobado 2. Instrumento o criterios de evaluación 3. Documentación para la Evaluación del Sistema de Control Interno	H	1. Realizar la evaluación independiente al sistema de control interno 2. Realizar las Auditorías de Control Interno y del Sistema de Gestión - SG 3. Realizar seguimiento a los planes de acción. 4. Realizar seguimiento al Plan de Desarrollo. 5. Realizar las Verificaciones de Acción Inmediata 6. Realizar las Actividades Fomentando la Cultura del Control 7. Elaborar y Presentar los Informes Requeridos Producto de la Gestión del Control Interno	1. Recomendaciones para el mejoramiento del sistema de control interno 2. Identificación de oportunidades de mejoramiento 3. Acciones de mejoramiento 4. Informe Ejecutivo de Evaluación del Sistema de Control Interno	auditor interno gerente de calidad corporativa técnico de auditoría y calidad gerentes o responsables de los departamentos afectados consultores preventa y dirección de proyectos	
CEO Grupo Digitex Director General filial Gerente de Calidad Corporativa Técnico de Auditoría y Calidad Responsables designados en los Informes de Acción Correctiva/Preventiva	1. Registro de productos o Servicios no Conformes 2. Indicadores de gestión 3. Resultados de la gestión del proceso. 4. Informes de auditoría	V	1. Realizar seguimiento y medición al proceso 2. Analizar los informes de resultados y la evaluación de los auditores 3. Determinar, recopilar y analizar los datos (Servicio no conforme, satisfacción del cliente, análisis de PQRS, entre otros). 4. Realizar seguimiento y medición al proceso y al servicio (planes aplicables e indicadores). 5. Realizar acciones de autoevaluación (Informes de actividades, actas).	1. Análisis de la gestión del proceso 2. Indicadores analizados 3. Riesgos controlados 4. Hallazgos de Auditoría analizados	Gerente de Calidad Corporativa Técnico de Auditoría y Calidad Responsables designados en los Informes de Acción Correctiva/Preventiva	
Gerente de Calidad Corporativa Técnico de Auditoría y calidad Gerentes o Responsables de los departamentos afectados Responsables designados en los Informes de Acción Correctiva/Preventiva	Informe de Auditoría Informe de Acción Correctiva/Preventiva	A	Determinar acciones correctivas / preventivas Implantar acciones correctivas / preventivas	Informe de Acción Correctiva/Preventiva Informe de Acción Correctiva/Preventiva	Responsables designados en los Informes de Acción Correctiva/Preventiva Gerente de Calidad Corporativa Técnico de Auditoría y Calidad	
DOCUMENTACIÓN		SUBPROCESO		INDICADORES	META	PERIODICIDAD
GENERADA	RELACIONADA					
Plan Anual de Auditoría (*) Programa de Auditoría (*) Informe de Auditoría (*) Informe de Acción Correctiva/Preventiva (*) Ficha de perfil de puesto de auditor interno (*) Se trata de un Plan, Programa o Informe de Auditoría distinto para el SGS, para el SGSI en las filiales en las que	Norma 9001 Norma 27001 Norma ISO 14001 Manual de Calidad PGC-08 Revisión de los Sistemas de Gestión por la Dirección PGC-05 No conformidades, reclamaciones/quejas, y acciones correctivas/ preventivas	Control Interno			85%	SEMESTRAL

Anexo Q. Evidencia implementación de la metodología gestión por procesos en la intranet de la organización

The screenshot displays a SharePoint document library interface. The browser address bar shows the URL: <http://intranet/o/OC/C/Corporativo/Shared%20Docu...> and the page title is "METODOLOGÍA GESTIÓN P...". The user is identified as "ANDRES FELIPE VELASQUEZ".

The breadcrumb navigation path is: **Calidad Corporativo > Auditoría y Calidad > ... METODOLOGÍA GESTIÓN POR PROCESOS > All Documents**. Below the path, there is a prompt: "Share a document with the team by adding it to this document library." and icons for "I Like It" and "Tags & Notes".

The main content area shows a table of documents under the heading "DIGITEX Organización". A search bar "Search this site..." is located at the top right of the table area.

Type	Name	Modified	Modified By	Approval	Collect Feedback	FlujodeA	Flujo de revisión
	Caracterizacion de procesos (Estrategicos) NEW	26/10/2017 23:32	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				
	Caracterizacion de Procesos (Apoyo) NEW	26/10/2017 23:34	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				
	Caracterizacion de Procesos (Evaluacion y Control) NEW	26/10/2017 23:35	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				
	Caracterizacion de Procesos (Misionales) NEW	26/10/2017 23:33	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				
	Indicadores de Gestión NEW	26/10/2017 23:36	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				
	Listado maestro de documentación NEW	26/10/2017 23:36	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				
	Mapa de Procesos NEW	26/10/2017 23:36	ANDRES FELIPE VELASQUEZ				

Below the table, there is an "Add document" button. On the left side, there is a navigation pane with sections: "Libraries", "Site Pages", "Acerca del área", "Resumen", "Avisos de interés", "Calendario", "Resultado de reuniones", "Tasks", "Mis Tareas de Flujo de Trabajo", "Apartados específicos", "Auditoría y Calidad", "Recycle Bin", and "All Site Content".

Anexo R. Propuesta de reestructuración de la intranet clasificando la documentación interna de acuerdo a los macroprocesos de la organización


propuesta reestructuración mejorado - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 9 Fuente Ajustar texto General

Cortar Copiar Copiar formato Pegar Portapapeles Alineación Número Estilos Celdas

M682

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	TIPO DOC.	VERSIÓN	ESTADO	PUBLICACION
									Código:
									Versión: 1
									Fecha: 02/10/2017
Listado Maestro Control de Documentos									

LISTA_MAESTRA

74%

Anexo S. Acta de revisión por la dirección



Organización y Calidad	ACTA DE REUNIÓN
-------------------------------	------------------------

ACTA No: CAL-28092017	FECHA: 22/09/2017	LUGAR: Sede Administrativa – Paralelo 108	HORA				
REUNIÓN DE:	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN JULIO 2017 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">INICIO</td> <td style="width: 50%;">FIN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3:30 pm</td> <td style="text-align: center;">5:00 pm</td> </tr> </table>	INICIO	FIN	3:30 pm	5:00 pm
INICIO	FIN						
3:30 pm	5:00 pm						

ASISTENTES	
NOMBRE	CARGO
Oscar Velásquez	Director General
Pedro Pablo Osejo Rincón	Director operaciones
Sharita Bustamante	Dirección RRHH
Cesar Alberto Chaves	Gerente de compras y ss.gg Colombia
Arnold Ordoñez	PMO Colombia
Ángelo Quintero	Director TI
Magda Jenny Rozo Suarez	Control financiero
Juan Martínez	Gerencia Operaciones
Jenny Marily Forero Leal	Responsable Sistemas de gestión y Auditoría

Se realiza la auditoría interna del 30 de julio al 20 de agosto del presente año, en la cual se otorga las siguientes generalidades.

DESARROLLO DEL TEMA / TEMAS TRATADOS

Se da inicio a la presentación de Revisión del SGC por la dirección, dando a conocer el orden del día:

1. No Conformidades – Auditoría Interna
2. Resultado Encuestas de Satisfacción de Clientes
3. Propuesta Gestión por procesos
4. Recomendaciones y Sugerencias- Auditoría Interna