

**PLAN DE MEJORA INDICADORES DE GESTIÓN FORMACIÓN  
NORMATIVA MIBANCO COLOMBIA**

**Elaborado por:** Miguel Enrique García Marín

**Tutor:** Martha Milena Cuellar Chaves

**Fecha:** mayo 2021

**Resumen**

En el mundo globalizado las empresas se ven obligadas a optimizar y mejorar sus procesos continuamente con el objetivo de adquirir participación en el mercado y un alto nivel de competitividad desde los clientes internos de la organización, el estudio planteado presenta una propuesta que permita Estructurar con herramientas tecnológicas la optimización del proceso de indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A. el cual permita tener una visión objetiva del proceso, que incentive el trabajo en equipo y apoye la toma de decisiones. Mediante los conceptos de calidad total e indicadores de gestión buscando disminuir los reprocesos mejorando la operatividad mediante la implementación y uso de herramientas tecnológicas, mediante un estudio descriptivo con una metodología cuantitativa que tiene como referencia las políticas y procedimientos de Mibanco Colombia. Para esto se diagnosticó la formación normativa, se determinó la necesidad de gestión y se generaron instrumentos mediante los conceptos de calidad total e indicadores de gestión.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard. Calidad total, Indicadores de gestión, Medición de procesos, Tablero de Gestión,

## Contenido

Resumen .....	1
Índice de Figuras. ....	3
Índice de Tablas.....	3
Índice de Tablas.....	3
Introducción.....	4
Objetivo general. ....	5
Objetivos específicos.....	5
Marco teórico.....	6
Antecedentes e importancia de la gestión de calidad.....	7
Herramientas de Control de la Calidad.....	10
Diagrama de Pareto: .....	11
Histograma: .....	11
Diagrama Causa–Efecto: .....	11
La medición de los procesos y su importancia. ....	11
Indicador de eficacia, eficiencia y calidad.....	15
Necesidad de nuevas herramientas de gestión para la formación normativas en Mibanco Colombia. ....	16
Estrategia de estudio de la formación normativa Mibanco Colombia.....	17
A quién se dirige la formación normativa en Mibanco Colombia .....	18
Formación normativa en Mibanco Colombia estado actual .....	19
Necesidades de gestión normativa dirigido a los funcionarios .....	26
Instrumentos que permiten mejorar la gestión mediante indicadores de gestión .....	26
Estado final de la formación normativa Mi banco Colombia.....	32
Conclusiones.....	34
Recomendaciones .....	35
Bibliografía.....	36

## Índice de Figuras.

FIGURA 1 ÁMBITOS Y OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	13
FIGURA 2 DIMENSIONES SUGERIDAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	14
FIGURA 3 MODELO REPRESENTATIVO METODOLOGÍA ISHIKAWA BASADO EN LAS TEORÍAS DE CALIDAD TOTAL.....	24
FIGURA 4 DIAGNOSTICO FORMACIÓN NORMATIVA PRIMER TRIMESTRE 2021 .....	25
FIGURA 5 CORREO ESCUELA CORPORATIVA .....	28

## Índice de Tablas.

ILUSTRACIÓN 1 CREACIÓN PROPIA DEL AUTOR BASADO EN LAS TEORÍAS DE CALIDAD TOTAL .....	10
ILUSTRACIÓN 2 CREACIÓN PROPIA DEL AUTOR BASADO EN LAS TEORÍAS DE CALIDAD TOTAL .....	15
ILUSTRACIÓN 3 INGRESO A PLATAFORMA CORPORATIVA CRECE.....	20
ILUSTRACIÓN 4 INFORME DEL CALIFICADOR.....	21
ILUSTRACIÓN 5 BASE DE DATOS FORMATO EXCEL.....	21
ILUSTRACIÓN 6 TABLERO GENERAL ESTADO CAPACITACIONES .....	29
ILUSTRACIÓN 7 ESPECIFICACIÓN POR NÚMERO DE PERSONAS.....	30
ILUSTRACIÓN 8 PULSO DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	30
ILUSTRACIÓN 9 TABLERO ESTADO FORMACIÓN NORMATIVA.....	31
ILUSTRACIÓN 10 TABLERO ESTADO FORMACIÓN NORMATIVA.....	32
ILUSTRACIÓN 11 TABLERO GENERAL ESTADO CAPACITACIONES .....	33

## Índice de Tablas.

TABLA 1 CREACIÓN PROPIA DEL AUTOR BASADO EN LAS TEORÍAS DE CALIDAD TOTAL .....	9
TABLA 2 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO .....	19
TABLA 3 INDICADOR FORMACIÓN SARLAFT .....	22
TABLA 4 INDICADOR FORMACIÓN SARO.....	22
TABLA 5 INDICADOR FORMACIÓN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	23
TABLA 6 MEDICIÓN NORMATIVA PRIMER TRIMESTRE DE 2021.....	23
TABLA 9 TABLERO ESTADO DE INDICADORES FORMACIÓN NORMATIVA.....	27
TABLA 10 ESTADO POR ZONAS Y FORMADORES.....	28

## **Introducción**

El sistema financiero en Colombia hoy en día es uno de los más grandes y sólidos en la economía colombiana, estructurado para tratar de cubrir la mayor parte de la población y cubrir sus necesidades con la llamada bancarización. En este orden se encuentra el sector del microcrédito el cual cubre zonas donde no llega la banca tradicional. No obstante, también tiene necesidades internas que permitan tener una lectura más amplia de los diferentes entornos y detectar oportunidades de mejora. En este caso se abordan las necesidades del cliente interno que repercute directamente en los resultados y en la toma de decisiones que afectan la operación del negocio.

Es por esto por lo que esta investigación tiene como propuesta mejorar y estructurar los indicadores de gestión enfocados a la formación normativa en el área de talento humano que está dirigido al cliente interno de MIBANCO COLOMBIA. S.A ante la necesidad del área de talento humano de mejorar la calidad e incrementar los resultados en sus procesos de forma eficaz, basado en los conceptos de mejora continua que estructurando y complementado con las nuevas herramientas tecnológicas que permitan potencializar y fortalecer la efectividad y eficiencia en la toma de decisiones promoviendo el trabajo en equipo con procesos de innovación.

Es evidente que no se puede mejorar ni controlar aquello no que no se puede medir, esto tomando como base la oportunidad de la información y su fácil acceso logrando que se obtenga un nivel de calidad más alto en el desarrollo de sus actividades mejorado y mitigando los riesgos en el manejo y tratamiento de la información optimizando de forma significativa el uso de los recursos disponibles mejorando la calidad en los procesos de cara a un mejor desempeño para el área de talento humano.

Este artículo se estructura con la construcción de un marco teórico que abre el camino a la investigación y el análisis de los indicadores de gestión en Mibanco Colombia desde los conceptos de la mejora continúa seguido de la metodología utilizada en la investigación y posteriormente se muestran los resultados con el diagnóstico y los instrumentos para ampliar la gestión de indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A.

### **Objetivo general.**

- ❖ Estructurar con herramientas tecnológicas la optimización del proceso de indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A.

### **Objetivos específicos.**

- ❖ Diagnosticar la gestión de formación normativa de Mi banco en el primer trimestre de 2021
- ❖ Determinar la necesidad de gestión para los funcionarios de Mi Banco
- ❖ Generar instrumentos para mejorar la gestión mediante indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A

## **Marco teórico**

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú, una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa.

Mibanco es una institución financiera supervisada por la Superintendencia Financiera de Colombia, que surge tras la fusión por absorción de Encumbra (Edyficar S.A.S.) por parte de Bancompartir (Bancompartir S.A.). Atenderá a más de 492 mil clientes en 123 oficinas en todo el país. Su modelo operativo se basa en la oferta de soluciones de financiamiento y ahorro a través de crédito microempresarial, agropecuario, para remodelación, vehículo, libre inversión y vivienda, entre otros. Mibanco le apuesta al desarrollo social atendiendo y acompañando a los micro y pequeños empresarios colombianos y sus familias para el progreso, desarrollo y mejoramiento de su calidad de vida.

Es por estos cambios que el banco a nivel interno se hace obligatorio mejorar el nivel de toma de decisiones y estrategias frente al servicio de capacitación en el área de talento humano de MIBANCO COLOMBIA. S.A en la construcción de indicadores de gestión con un nivel de calidad más alto en el desarrollo de sus actividades mejorado y mitigando los riesgos.

Debido a que las debilidades y los posibles riesgos en el subproceso de indicadores de gestión del área de Talento humano influye de forma directa en la calidad y servicio al cliente final, representado en un índice de bajo rendimiento de cara al desarrollo de las actividades relacionadas con el negocio representadas en una mala gestión por parte de los colaboradores frente a los clientes finales en esta situación se debe realizar el diagnóstico actual del subproceso de indicadores de gestión, mediante los conceptos de calidad total.

### **Antecedentes e importancia de la gestión de calidad.**

Como es conocido el concepto de calidad está estrechamente relacionado en las organizaciones con el fin de ser más competitivos en las economías y el mercado, mejorando los rendimientos con el objetivo de satisfacer los clientes internos y externos, con desafíos permanentes en el entorno y buscando mantenerse vigentes por lo cual recurren al mejoramiento de la calidad en sus diferentes áreas, en contante flujo de exigencia constante frente esto (Novillo, 2017) nos dice:

En sus inicios la calidad aparece como una necesidad relacionada a la producción, en la que se consideraba abaratar costos, y producir productos o servicios uniformes y con estándares apropiados según lineamientos dados. Ha tenido un desarrollo el enfoque de la calidad hasta la actualidad en la que se ha involucrado las demandas y necesidades de los clientes con la finalidad de buscar la satisfacción de estos. Lo anteriormente nombrado con el fin de buscar la fidelización de los clientes. (p.17).

La calidad como la coyuntura empresarial evoluciona constantemente a pasos agigantados más aun con los conceptos de globalización y la aparición de las llamadas tecnologías disruptivas afectando las empresas de cuatro aspectos fundamentales (Paz, 2017) los describe de la siguiente manera:

la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
2. Prestigio de la Organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
3. Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
4. Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio. (p.2).

Teniendo en cuenta la línea de tiempo de la teoría de la gestión de calidad se presenta la siguiente matriz, donde se evidencia cuáles son las posturas principales a dichos procesos los maestros de la calidad como los relaciona (PULIDO, 2018).

<b>Autores</b>	<b>Teorías</b>
<b>W. Edwards Deming (1900-1993)</b>	Expuso lo que se considera su más importante aportación: los llamados 14 principios para transformar la gestión en la organización. En conjunto, éstos se pueden ver como una teoría, una filosofía, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización.
<b>Joseph M. Juran (1904-2008)</b>	trabajo sobre calidad “Métodos estadísticos aplicados a los problemas de manufactura”. conceptualizó el principio de Pareto Juran enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Una de sus aportaciones clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad.
<b>Kaouro Ishikawa (1915-1989)</b>	Desempeñó un papel relevante en el movimiento por la calidad Se le reconoce como uno de los creadores del diagrama de causa-efecto también se denomina diagrama de Ishikawa.
<b>Armand V. Feigenbaum (1922)</b>	Se le reconoce como el primero en introducir la frase “control total de la calidad”. Su idea de calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización; mientras que el control total de calidad es un sistema efectivo que abarca toda la organización.

<p><b>Philip B. Crosby (1926-2001)</b></p>	<p>se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad. Crosby señala que la clave de la calidad es hacerlo bien a la primera vez, y que este principio, es la base del cambio hacia la calidad.</p>
<p><b>Peter M. Senge (organizaciones que aprenden)</b></p>	<p>La idea de que las empresas aprenden, al igual que las personas, es un tema que desde la década de 1990 ha recibido gran atención por parte de la gente que busca alternativas para mejorar el desempeño de las organizaciones. Una compañía aprende si de manera continua y sistemática. De esta manera podrá ser capaz de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades.</p>

*Tabla 1 creación propia del autor basado en las teorías de calidad total*

*Fuente: (PULIDO, 2018)*

Teniendo en cuenta las posturas relacionadas de los diferentes teóricos de la calidad, la teoría que adopta este trabajo es la propuesta por Kaouro Ishikawa (1915-1989) con su teoría de causa-efecto también se denomina diagrama de Ishikawa, Ya que con esta se puede entrar a analizar las causas y el efecto que tiene actualmente el proceso y así poder determinar las acciones necesarias que permitan mejorar la medición y los enfoques de cara al negocio con el propósito de tener la trazabilidad con el objetivo de Diagnosticar la gestión de formación normativa, Determinar la necesidad de gestión para los funcionarios de Mi Banco y Generar instrumentos para mejorar la gestión mediante indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A.

Se puede ver que existen diferentes definiciones de calidad y se define como” la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la mejora continua de los procesos y sistemas, traduciendo estos requerimientos en características medibles, a un costo razonable.” (Novillo, 2017).

Otra definición que muestra el concepto actual es “la calidad evolucionó de una perspectiva estrecha y centrada en la manufactura a una intervención en los esfuerzos por la calidad.

esto implicó un enfoque más proactivo por la calidad con nuevas herramientas y conceptos para este movimiento.” (PULIDO, 2018).

Otra postura interesante pero que esta estrechamente relacionada es como la define (Guillo, 2018): “producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad” por consiguiente también afirma (Guillo, 2018): “ producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser claves en la mejora de la calidad”

### **Herramientas de Control de la Calidad.**

Es importante tener claro que existen diferentes herramientas para llevar a cabo en los conceptos de calidad y todos los retos que esto implica como lo hizo el estadístico Shewhart que “ utilizó las herramientas de control por primera vez en 1920, y aplicó los gráficos de control para conocer si el proceso como la variabilidad del producto se encontraba dentro del rango de calidad establecido” (Novillo, 2017). Su objetivo fundamental fue detectar los posibles problemas en la calidad de un producto. Estas herramientas son usadas en las empresas para anticiparse a los riesgos y problemas que se pueden presentar y resolverlos antes de que sucedan.

Las principales herramientas estadísticas más usadas para el control de la calidad son:



*Ilustración 1 creación propia del autor basado en las teorías de calidad total*

*Fuente: elaboración propia (Garcia, 2021)*

### **Diagrama de Pareto:**

Es un gráfico de barras que trabaja con datos categóricos. El diagrama muestra los problemas y sus causas. Se basa en el principio del 80/20 es decir, que el 20% de los elementos pueden explicar los efectos del 80% restante (Novillo, 2017).

### **Histograma:**

Permite examinar la muestra desde una perspectiva general, mediante la síntesis de la información recopilada. Utiliza frecuencias, rangos, entre otras variables, haciendo referencia a la variación de intervalos entre máximos y mínimos valores proporcionados por la muestra recogida (Novillo, 2017).

### **Diagrama Causa-Efecto:**

permite mediante una gráfica comprender cuantos y cuales causas están relacionadas al problema de estudio, pero sin tener en consideración el porcentaje o peso que tiene cada causa sobre el problema. (PULIDO, 2018).

### **La medición de los procesos y su importancia.**

La medición es un factor importante desde cualquier punto de vista organizacional ya que cada proceso debe tener una referencia de inicio para cuantificar su avance en el tiempo es por esto que “La importancia del control de la gestión sobre los programas, planes y proyectos se sustenta en los recursos limitados de las entidades y conocer el impacto de dichos recursos” (Blanco, 2018) medir es una forma de eliminar la incertidumbre en los procesos buscando las variables que afectan de manera directa el proceso haciéndolo vulnerable siendo la medición la forma más eficaz y por consiguiente eficiente de monitorear los procesos haciendo que la medición los haga autónomos permitiendo la inversión de tiempo en nuevas actividades, la medición define ciertos paradigmas, como lo interpreta (Jaramillo, 2018) de la siguiente forma: “ la medición precede al castigo, no hay tiempo para medir, medir es difícil, hay cosas imposibles de medir, es más costoso medir que hacer”.

La importancia de medir los resultados se hace fundamental según (Blanco, 2018)

los resultados que se obtienen de la ejecución de planes y proyectos y deben medirse en los diferentes momentos o etapas de su desarrollo, a fin de que los resultados obtenidos a través de la medición permitan mejorar la planificación, entender con mayor precisión las oportunidades de mejora de determinados procesos y analizar el desempeño de las acciones, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad (p,14)

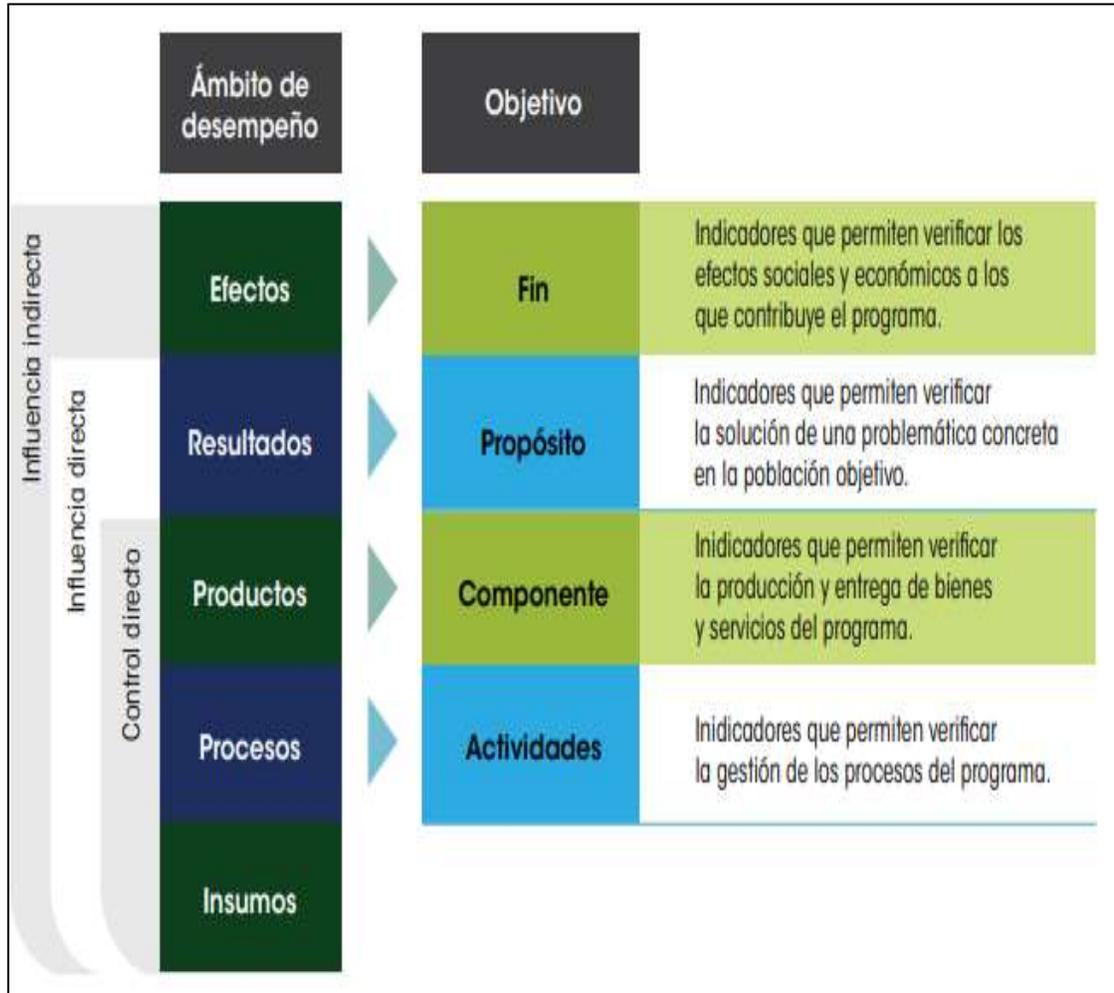
Siendo así existen varias definiciones de indicadores como lo expresa (Elizalde, 2014) “Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto”.

También es importante anotar que un indicador es: “Una representación establecida mediante la relación entre dos o más variables, donde se registra y presenta información relevante para medir el avance o retroceso de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado” (Blanco, 2018).

Estos deben ser según lo estipula (Blanco, 2018) como: “verificables objetivamente, que al ser comparado con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas”.

Los indicadores deben cumplir con un desempeño definido según (Elizalde, 2014),

El ámbito de desempeño se define como los aspectos del proceso que deben ser medidos en cada nivel de objetivo. Las actividades se relacionan con la gestión que se realiza, de la misma manera que los componentes se vinculan a la generación y entrega de los productos o servicios. El propósito se refiere a los resultados concretos, mientras el fin comprende el efecto de este sobre un objetivo de mayor alcance en el mediano plazo. Cada nivel se encuentra asociado a objetivos con diferente grado de complejidad, por lo que es necesario establecer indicadores que permitan monitorear el proceso. (p,19).



*Figura 1 Ámbitos y objetivos de los indicadores de gestión*  
*Fuente: (Elizalde, 2014)*

la figura 1 muestra la relación entre niveles de los objetivos. Si bien es cierto que los indicadores tienen un ámbito y un objetivo específico también tiene unas dimensiones que nos indica el cuándo se mide, que se mide y que deben medir es por esto que (Elizalde, 2014) nos dice : “ Los indicadores deben permitir monitorear el logro de los objetivos a los que se encuentran asociados; sin embargo, es posible medir diferentes dimensiones del desempeño para un mismo objetivo”, definiendo los aspectos a cuantificar y las perspectivas con las que se valora cada objetivo.



*Figura 2 Dimensiones sugeridas de los indicadores de gestión*

Fuente: (Elizalde, 2014)

La figura 2 muestra la estructura de las dimensiones que se deben cuantificar en los indicadores y la relación con su evolución, “las dimensiones de calidad y economía se recomiendan en productos y procesos, respectivamente, mientras que la de eficiencia puede ser utilizada en procesos, productos y resultados”. (Elizalde, 2014)

## Indicador de eficacia, eficiencia y calidad



*Ilustración 2 creación propia del autor basado en las teorías de calidad total*

*Fuente: elaboración propia (García, 2021)*

Es importante saber que las compañías deben ser objetivas e identificar sus factores más importantes para sus clientes como lo postula (Summers, 2006): “las compañías que sobresalen son aquellas que tienen interés continuo por identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos mejorando sus procesos ofreciendo el producto o servicio con la más alta calidad posible”. Esto puede abordarse desde cuatro perspectivas según (Camisón, 2006) “El esfuerzo en asociaciones centradas en Calidad, la difusión de la calidad a la excelencia, La consolidación de un objeto común y una visión histórica que subraya la relevante evolución del concepto de calidad y de su forma de gestión”.

El primer indicador es de eficacia y lo define (Elizalde, 2014) como: “Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos”. Seguidamente están los indicadores de eficiencia definidos por (Elizalde, 2014) como: “Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, abarcando los recursos humanos y materiales empleados para cumplir el objetivo específico” finalmente están los Indicadores de calidad: los define (Elizalde, 2014) como: Éstos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Estos establecen las características mínimas que han de cumplir los bienes servicios que entrega.

Para este estudio de caso se integran también el concepto del Balanced Scorecard ya que es parte fundamental de los procesos de gestión y permite tener una perspectiva global del proceso como lo expresa (Kaplan, 2000) de la siguiente forma:

“El Balanced Scorecard permite a los gerentes observar la empresa desde cuatro perspectivas importantes, y provee respuesta a cuatro interrogantes básicas: cómo nos ven los clientes (o perspectiva del cliente), qué puede mejorar (perspectiva interna), continuar el mejoramiento y crear valor (perspectiva de la innovación y el aprendizaje) y cómo observar a los accionistas (perspectiva financiera)” (p. 72).

En cuanto a las estrategias de frente a los resultados obtenidos en este aspecto (Kaplan, 2000) afirma:

A través de estos controles periódicos de gestión, se puede examinar los resultados, pero lo más importante es que también pueden examinar de cerca si se está consiguiendo el objetivo en cuanto a procesos y motivación, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Estas actividades de gestión pasan de examinar el pasado a aprender sobre el futuro, dado que los directivos discuten cómo se consiguieron los resultados pasado y, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino (p. 6).

### **Necesidad de nuevas herramientas de gestión para la formación normativas en Mibanco Colombia.**

Frente al cambio constante y la llegada de las tecnologías disruptivas se hace necesario establecer la situación actual del proceso en los últimos meses. Donde se evidencie la fuerte dependencia de los procesos manuales basados en las plataformas tradicionales, aunque son de gran ayuda no están siendo aprovechados ni explotando su potencial para el desarrollo del proceso de formación normativa generando riesgos en la confiabilidad y trazabilidad desembocando en lecturas equivocadas del entorno repercutiendo en la toma de decisiones.

Los desafíos enfrentados en el área de talento humano están basados en la implementación de herramientas que permitan la medición de los procesos mediante indicadores de gestión, de forma oportuna en los momentos claves del proceso que permitan tomar acción ya sea preventiva o correctiva según el caso aumentando la eficiencia en el proceso mediante la redistribución de los recursos asignados para tal fin.

Es por esto por lo que se hacen necesarios los indicadores de gestión tal como los define (Blanco, 2018). “Una representación establecida mediante la relación entre dos o más variables, donde se registra y presenta información relevante para medir el avance o retroceso de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado” estos mediante tableros de gestión que midan el avance en el tiempo de la formación normativa y de una visión general de los resultados obtenidos por los esfuerzos realizados que conlleven a la optimización de los tiempos y recursos

Se definió como que el problema principal la falta de trazabilidad y estandarización del proceso de indicadores de gestión, debido a la manualidad y uso de herramientas básicas dispuestas para este fin, por lo cual se llega a la siguiente pregunta

Para responder a la necesidad generada por falta de una herramienta que evidencie el estado actual del proceso de formación normativa y con el objetivo de optimizar las gestiones realizadas para tal fin por ello se debe diagnosticar dicho proceso que determine la necesidad de gestionar efectivamente el proceso.

Por lo anteriormente expuesto se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Como Estructurar una herramienta tecnológica que permita la optimización del proceso de indicadores de gestión en la formación normativa de Mibanco?

### **Estrategia de estudio de la formación normativa Mibanco Colombia**

Para lograr los objetivos propuestos (Hernández, 2010), clasifica las investigaciones según su naturaleza en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos como lo postula Dankhe. De esta forma (Samperi, 2016) lo define como:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe,1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (p,45)

Considerando esta definición y por las características del entorno con el objetivo de optimizar las gestiones realizadas en la formación normativa de Mibanco recopilando y analizando los datos de tipo numérico con variables establecidas. Ya que son de tipo lineal que conllevan es claro que esta ante una metodología cuantitativa lo que permite establecer las mediciones

representadas en indicadores que reflejen el estado real del proceso y su contante progreso mediante un diseño de estudio de caso (ARIAS, 2012) lo define en su libro como:

“cualquier objeto que se considera como una totalidad para ser estudiado intensivamente. Un caso puede ser una familia, una institución, una empresa, uno o pocos individuos. Debido a que representa una unidad relativamente pequeña, este diseño indaga de manera exhaustiva, buscando la máxima profundidad de este” (p,33).

Basados en este concepto se entiende que los datos se obtendrán directamente del proceso en estudio siendo esta de forma intensiva enfocado directamente en el caso de la formación normativa de Mibanco.

### **A quién se dirige la formación normativa en Mibanco Colombia**

Dado que este es un proceso general para Mibanco no es factible segmentar una muestra de la población ya que esto repercute en la exactitud de los datos, adicionalmente como se realizara un estudio de caso es posible observar su comportamiento como un todo siendo factible su estudio con la totalidad de la población objetivo, lo cual representa una muestra del 100% de los empleados de Mibanco con un total de 2026 colaboradores siendo clasificado como un censo, el cual lo explica (ARIAS, 2012) como:

“El censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población. Es así como los censos nacionales tienen como propósito la obtención de datos de todos los habitantes de un país. También se puede aplicar un censo al total de pobladores de una región, o al total de miembros de una organización. Su principal limitación es el alto costo que implica su ejecución” (p,33).

Se hace evidente que en este caso no se limita por costos ya que no se realizara recolección de datos de modo directo con el colaborador si no de forma indirecta mediante su participación en la plataforma donde reposan los datos y resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores los cuales están distribuidos por áreas según la estructura definida por Mibanco como se observa en el siguiente cuadro:

Area	Total general	%
AUDITORIA	13	100%
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	6	100%
PRESIDENCIA	3	100%
VICEPRESIDENCIA DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO	44	100%
VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	52	100%
VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS	1471	100%
VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS	29	100%
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	65	100%
VICEPRESIDENCIA LEGAL	7	100%
GERENCIA DE COBRANZAS	166	99%
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TI	170	100%
<b>Total general</b>	<b>2026</b>	<b>100%</b>

*Tabla 2 Distribución de la población objetivo*

*Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)*

En la tabla 2 se observa específicamente la distribución de la población total por áreas, esto corresponden al cliente interno y su distribución en Mibanco, los cuales están distribuidos en 286 cargos diferentes ubicados geográficamente a nivel nacional con un total de 199 oficinas, Es por las características de la población objetivo que se hace importante desarrollar herramientas que optimicen el proceso mediante los indicadores de gestión y nos den una visión clara y objetiva en el tiempo y que permitan observar el proceso de forma más clara frente a las disponibilidad de los recursos y enfocar los esfuerzos para una mejor consecución de resultados que reflejen el verdadero progreso de la formación normativa y su efectividad lo cual se ve representado directamente en los resultados de Mibanco.

### **Formación normativa en Mibanco Colombia estado actual**

luego de establecer la necesidad de estructurar con herramientas tecnológicas la lectura del estado actual del proceso de formación normativa teniendo como referencia el marco teórico bajo el cual guiara y estructurara el proceso de elaboración de los objetivos propuestos en función de los indicadores de gestión los cuales permitirán aplicar la metodología para este estudio lo cual permitirá dar solución a la pregunta y objetivos planteados para este proyecto.

Por lo cual es necesario evidenciar el estado actual de la formación normativa en Mibanco Colombia mediante el esquema utilizado actualmente, el cual refleja buenas prácticas de gestión. Pero permitió verificar como se aplica cada uno y como puede aplicarlo para el mejoramiento continuo. se detectó, que los clientes internos disponen de una plataforma virtual que está constantemente activa la esta denominada Mibanco Crece. La cual está basada en la plataforma Moodle la cual proporciona a todos los colaboradores de Mibanco Colombia los recursos necesarios para desarrollar las actividades propuestas a nivel formativo para alcanzar los objetivos propuestos para este fin.

Es claro que en esta reposa de igual manera los suministros que alimentaran nuestros indicadores de gestión ya que nos proporciona los resultados obtenidos por cada colaborador según la formación específica que requiera.



*Ilustración 3 Ingreso a plataforma corporativa Crece*

*Fuente: página web Mibanco Colombia*

La ilustración 3 nos muestra como cada colaborador visualiza los cursos al ingresar a la plataforma permitiéndole recibir la formación necesaria de forma eficaz e interactiva.

**Informe del calificador**

Ver todos los participantes: 219/219

Nombre	Correo electrónico	Historia y Cultura	Ética
Ana María Romero	ana.romero@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Wendy Yañez	wendy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%
Yuldy Yañez	yuldy.yanez@mbanco.com.co	100.0%	100.0%

Ilustración 4 Informe del calificador  
Fuente: página web Mibanco Colombia

ID	Nombre	Correo electrónico	Categoría	Sexo	Estado	Fecha Inicio	Zona	Puntaje	Identificación		
53129078	Leidy Yadira Aldana Moral	leidyaldana@mbanco.com.co	Coordinador	FEMENINO	STAFF	16-mar-21	Zona Dirección General	80	1620011391		
1023899919	Wendy kathia Alvarado sica	wendy.alvarado@mbanco.com.co	APRENDIZ	FEMENINO	VICEPRESE	15/07/2020	Zona Bogotá Norte	100	1620011391		
1047970438	Eylen Fernán Alvarez Castañeda	eylenfernandez@mbanco.com.co	Asesor Com	FEMENINO	RED	08-mar-21	Zona Territorio Paisa	100	1620011391		
1098771688	Silvia Juliana Alvarez Argu	silviajuliana@mbanco.com.co	Asesor Com	FEMENINO	RED	01-mar-21	Zona Santanderes	100	1620011391		
1036609721	Nataly Alvarez Hernandez	nataly.alvarez@mbanco.com.co	Supervisor	FEMENINO	STAFF	01-mar-21	Zona Territorio Paisa	100	1620011391		
1118291809	DERLINS LEALVAREZ ID	derlins.lealvarez@mbanco.com.co	ASESOR COM	MASCULINO	PLAZA CAIC	RED	ADN (ASES/VICEPRESE)	16/02/2021	100	1620011391	
1022095333	STEVEN ALIALVAREZ	steven.alialvarez@mbanco.com.co	ASESOR COM	MASCULINO	CASTILLA E	RED	ADN (ASES/VICEPRESE)	16/02/2021	100	1620011391	
1007158894	Giseth Natalia Amado Cruz	gisethnataalia@gmail.com							1620011391		
1033787810	Carlos Yesci Amaya Sem	carlosamaya@mbanco.com.co	Asesor Com	MASCULINO	RED	25-abr-21	Zona Bogotá Sur	80	1620011391		
1017221518	Juana maria Arango jmer	juana.arango@mbanco.com.co	APRENDIZ	FEMENINO	CIR. DE RE	RED	APRENDIZ	VICEPRESE	06/08/2020	80	1620011391
1053821428	Victor Alfons Araque Ocar	victorocara@mbanco.com.co	Asesor com	MASCULINO	RED	01-mar-21	Zona Valle - Eje Cafetero	100	1620011391		
1044505520	Jhony Andre Arboleda Ara	jhonyarboleda@mbanco.com.co	Cajero	MASCULINO	RED	16-mar-21	Zona Territorio Paisa	90	1620011391		
1047969725	Cristian Cam Arango Arias	cristianarias@mbanco.com.co							1620011391		
1110459432	Cristhian alb Arias patio	cristhianarias@mbanco.com.co	ASESOR COM	MASCULINO	CIBAGUE	RED	ADN (ASES/VICEPRESE)	01/04/2020	ZONA TOLU SUR	1620011391	
1022928217	Diana Rocio Aroca Ramirez	aroca_rocia@mbanco.com.co							1620011391		

Ilustración 5 Base de datos formato Excel.  
Fuente: página web Mibanco Colombia

Adicionalmente en las ilustraciones 4 y 5 nos muestra como la plataforma suministra las bases de datos que permitirán desarrollar los indicadores de gestión, este insumo está representado en un formato Excel básico el cual se debe transformar y dar valor agregado para que dichos datos sean relevantes

actualmente Mibanco Colombia cuenta con diferentes líneas de formación normativa según el enfoque requerido, pero no tienen una estructura definida ya que no están centralizados en un solo formato que permita tener una visión general de estos.

Cuenta de Estado sarlaft		Etiquetas de columna							
Area	Finalizado satisfactoriamente	Sin Realizar	Perdido	Aprendiz lectivo	Incapacidad	Total general	%		
AUDITORIA	13					13	100%		
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	6					6	100%		
PRESIDENCIA	3					3	100%		
VICEPRESIDENCIA DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO	44					44	100%		
VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	51			1		52	100%		
VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS	1460	2	1	5	3	1471	100%		
VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS	29					29	100%		
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	65					65	100%		
VICEPRESIDENCIA LEGAL	7					7	100%		
GERENCIA DE COBRANZAS	164	1			1	166	99%		
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TI	169			1		170	100%		
<b>Total general</b>	<b>2011</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2026</b>	<b>100%</b>		

Tabla 3 indicador formación Sarlaft

Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)

Cuenta de Estado Saro		Etiquetas de columna					
Area	Finalizado satisfactoriamente	Perdido	n Realiz	Aprendiz lectivo	Incapacidad	Total general	%
AUDITORIA	13					13	100%
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	6					6	100%
PRESIDENCIA	3					3	100%
VICEPRESIDENCIA DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO	44					44	100%
VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	51			1		52	100%
VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS	29					29	100%
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	65					65	100%
VICEPRESIDENCIA LEGAL	7					7	100%
GERENCIA DE COBRANZAS	164		1		1	166	99%
VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS	1454	4	4	5	4	1471	99%
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TI	167		1	2		170	99%
<b>Total general</b>	<b>2003</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2026</b>	<b>100%</b>

Tabla 4 indicador formación Saro

Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)

Cuenta de ESTADO SEG INF		Etiquetas de columna						
Area	Finalizado satisfactoriamente	Perdido	Sin Realizar	Aprendiz lectivo	Incapacidad	Total general	%	
AUDITORIA	13					13	100%	
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	6					6	100%	
PRESIDENCIA	3					3	100%	
VICEPRESIDENCIA DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO	44					44	100%	
VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	51			1		52	100%	
VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS	29					29	100%	
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	65					65	100%	
VICEPRESIDENCIA LEGAL	7					7	100%	
VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS	1462		2	5	2	1471	100%	
GERENCIA DE COBRANZAS	164	1			1	166	99%	
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TI	169			1		170	100%	
<b>Total general</b>	<b>2013</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2026</b>	<b>100%</b>	

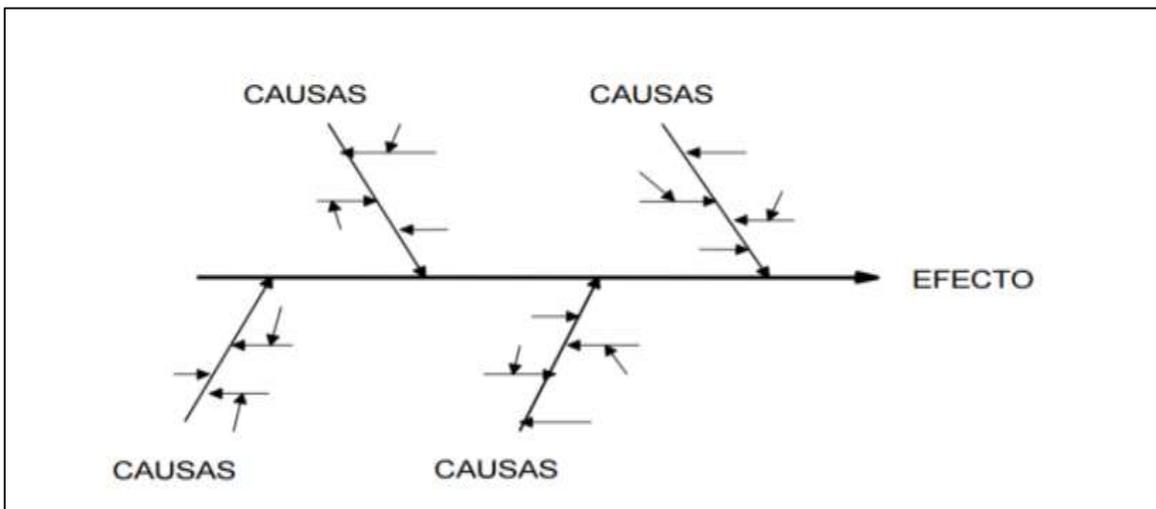
Tabla 5 indicador formación Seguridad de la información  
Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)

Como se observa en las tablas 3,4 y 5 nos indica el estado por indicador de cada curso, con un indicador de calor con la escala de 0-60, rojo, de 61- 79, amarillo, 80 -100, verde, indicando el estado real por área. Pero al estar por separado no permite cuantificar el estado real y global de ellos haciendo difícil la gestión de estos, por este motivo No cuenta con un sistema de indicadores que representen un global general de las capacitaciones fundamentales que permitan llevar un control generalizado de su estado lo cual permite tomar acciones y medidas específicas para mejorar y aumentar el nivel de la formación normativa.

MES	Seguridad Informacion	Seguridad Bancaria	Sarlaft	SCI	SARO
ENERO	50%	80%	70%	46%	30%
FEBREO	53%	92%	80%	50%	60%
MARZO	85%	92%	90%	6%	75%

Tabla 6 medición normativa primer trimestre de 2021.  
Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)

En la figura 10 se observa el resultado acumulado de las mediciones de la formación normativa en el primer trimestre de 2021 con esto se puede iniciar a diagnosticar el proceso con un Modelo Ishikawa enfocado en los lineamientos establecidos en el marco teórico como lo define (PULIDO, 2018). El cual permite mediante una gráfica comprender cuantos y cuales causas están relacionadas al problema de estudio, pero sin tener en consideración el porcentaje o peso que tiene cada causa sobre el problema. La metodología Ishikawa presenta las causas del problema, con la finalidad de buscar posibles soluciones para entender cuántas y cuales causas están relacionadas para el proceso de gestión de indicadores de la formación normativa en Mibanco Colombia. Lo anterior sin tener en cuenta los porcentajes de influencia de las causas sobre el problema, esto busca conocer las causas del problema, sin dejar de lado los datos. Siendo un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización. Este modelo está asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua buscando dinamizar los procesos y su control. El cual, consiste en 6 tipos de causas, también denominadas las seis M: Mano de obra, Maquinaria, Métodos, Materiales y materia prima, Medio ambiente



*Figura 3 modelo representativo metodología Ishikawa basado en las teorías de calidad total*

*Fuente: (PULIDO, 2018)*

Una vez analizada toda la información requerida se diagnosticó el estado actual del proceso de formación normativa el cual está representado en el siguiente gráfico:

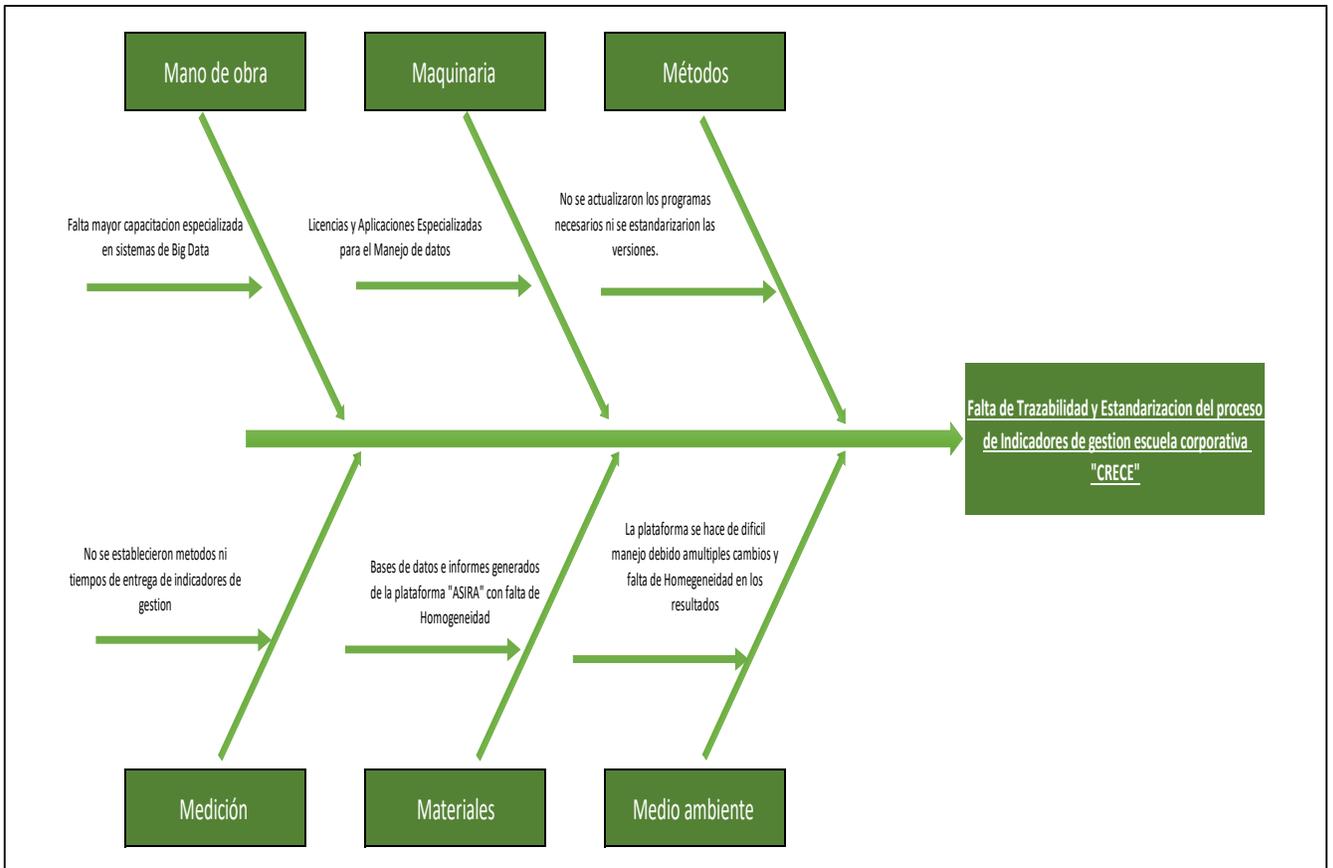


Figura 4 diagnostico formación normativa primer trimestre 2021

Fuente: (Elaboración propia) (García, 2021)

En la figura 4 se denota el resultado del diagrama Ishikawa como “ método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables” (UNIT, 2009) en donde se observa los efectos de la mano de obra maquinaria o sistemas utilizados para dicha gestión, medio ambiente y posibles métodos de medición para dicho proceso es claro que “la ausencia de indicadores claramente definidos y relacionados descarta el control de la efectividad de los procesos” (Hatre, 2008) adicionalmente dificulta “ establecer alertas en los niveles del proceso para tomar acciones que influyen directamente en el proceso de gestión” (Jaramillo, 2018) haciendo evidente la

falta de trazabilidad en el proceso dejando de lado el uso correcto de bases de datos y por consiguiente se desvirtúa el uso de licencias poniendo en duda el gasto efectuado para tal fin ya que frente a esta problemática no sustenta su funcionalidad impidiendo efectuar controles específicos ya que no se estandarizan las diferentes versiones en los métodos haciéndolos ambiguos.

Es por esto por lo que se hace urgente la aplicación correcta de las herramientas dispuestas en conjunto con la innovación y el conocimiento adecuado, tanto del proceso al interior como hacia el exterior, esto con el fin de desarrollar los conceptos básicos, que permitan desarrollar nuevas estrategias.

### **Necesidades de gestión normativa dirigido a los funcionarios**

Ante el diagnostico anterior se hace evidente la necesidad de la gestión normativa dirigida a los clientes internos ya que ellos son los que mediante la trazabilidad pueden redirigir esfuerzos y comunicaciones efectivas mediante la medición general del proceso mitigando los procesos manuales Los desafíos enfrentados en el área de talento humano están basados en la implementación de herramientas que permitan la medición de los procesos mediante indicadores de gestión, de forma oportuna en los momentos claves del proceso que permitan tomar acción ya sea preventiva o correctiva según el caso aumentando la eficiencia en el proceso mediante la redistribución de los recursos asignados para tal fin.

La anterior mediante tableros de gestión de indicadores que permitan identificar y hacer seguimiento constante al proceso donde se puedan enfocar esfuerzos desde las directrices del área de talento humano como desde los gerentes mediante la identificación constante por zonas y formadores donde puedan identificar un acumulado de la gestión como el detalle da la misma con facilidad de consulta amplia y constante que les permita acceder a la información oportunamente.

### **Instrumentos que permiten mejorar la gestión mediante indicadores de gestión**

se estudiaron diferentes instrumentos teniendo en cuenta lo obtenido en el Modelo Ishikawa donde se plantea:

- Actualizar y mejorar el proceso de control donde se pueda evidenciar los avances de capacitación que permita conocer el estado real de capacitaciones.

- Adaptar y mejorar el proceso manual del sistema y manejo de bases de datos que permita mejorar el proceso de gestión de indicadores y mejore la medición y seguimiento
- Aumentar la fuerza de apoyo mediante herramientas de manejo de información como FORMS, POWER BI y POWER AUTOMATE.
- Generar una herramienta estándar permita manejar un reporte y consulta constante de los indicadores de gestión de capacitación por parte de los grupos de interés.

Por lo cual se realizó la actualización y depuración de la base de datos de formación normativa de Mi banco Colombia, al no contar con el presupuesto financiero se continua con el mismo sistema, pero reestructurando el diseño por uno más estricto el cual permita evaluar y cuantificar una mayor cantidad de información.

Curso	Fecha	Estado	Fecha de Examen	Fecha de Promoción	Fecha de Inscripción	Fecha de Retiro	Fecha de Cancelación	Fecha de Retiro
Atención al Cliente	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Segunda)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Tercera)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Cuarta)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Quinta)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Sexta)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Séptima)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Octava)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Novena)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Décima)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Undécima)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Duodécima)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Tercera Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Cuarta Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Quinta Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Sexta Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Séptima Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Octava Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Novena Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Décima Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Undécima Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021
Atención al Cliente (Duodécima Promoción)	01/01/2021	Completado	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021	01/01/2021

Tabla 7 tablero estado de indicadores formación normativa  
Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)



Se implemento adicionalmente la migración a POWER BI lo que garantiza el acceso contante de los indicadores de gestión en tiempo real y desde cualquier dispositivo. estos tableros permiten tener la información disponible las 24 horas con periodos de actualización programados lo cual garantiza que la información siempre esta disponible y de forma oportuna, que refleja la integración de los resultados obtenidos. Lo anterior basado en el concepto anteriormente descrito por (Kaplan, 2000):

“El Balanced Scorecard permite a los gerentes observar la empresa desde cuatro perspectivas importantes, y provee respuesta a cuatro interrogantes básicas: cómo nos ven los clientes (o perspectiva del cliente), qué puede mejorar (perspectiva interna), se puede continuar el mejoramiento y crear valor (perspectiva de la innovación y el aprendizaje) y cómo observar a los accionistas (perspectiva financiera)” (p. 72).

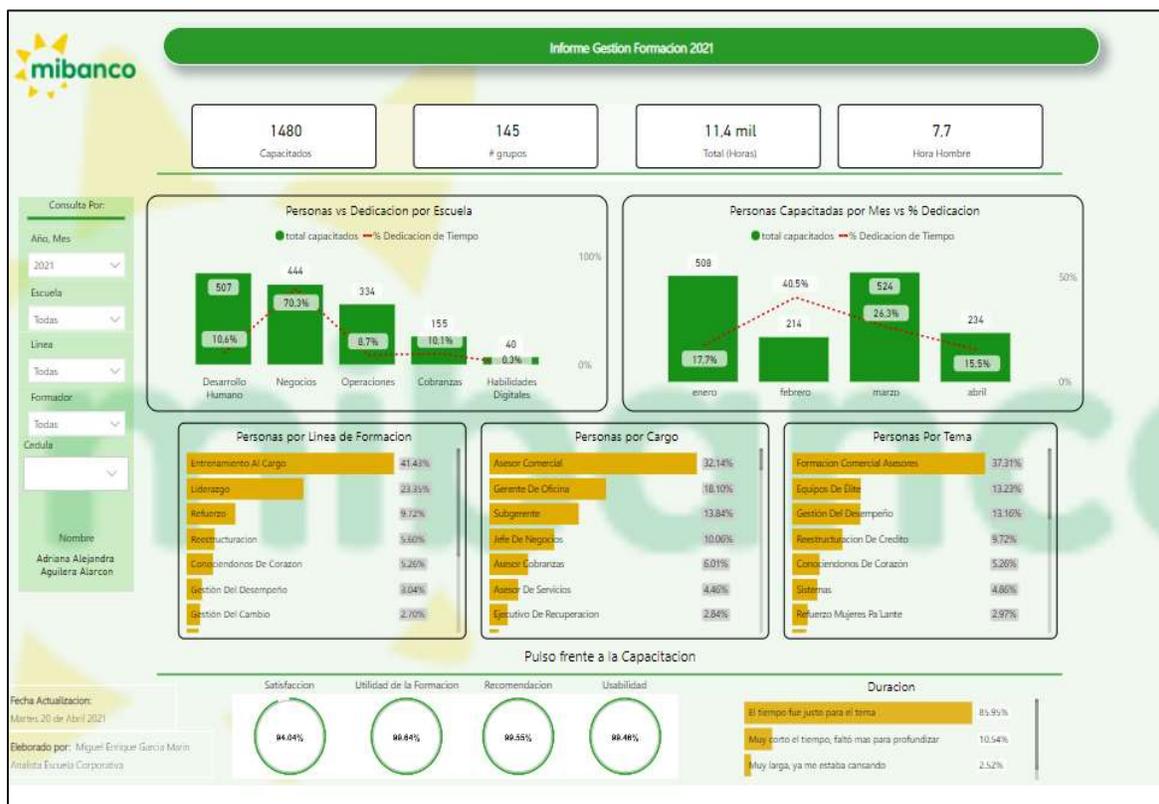


Ilustración 6 tablero general estado capacitaciones  
Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)

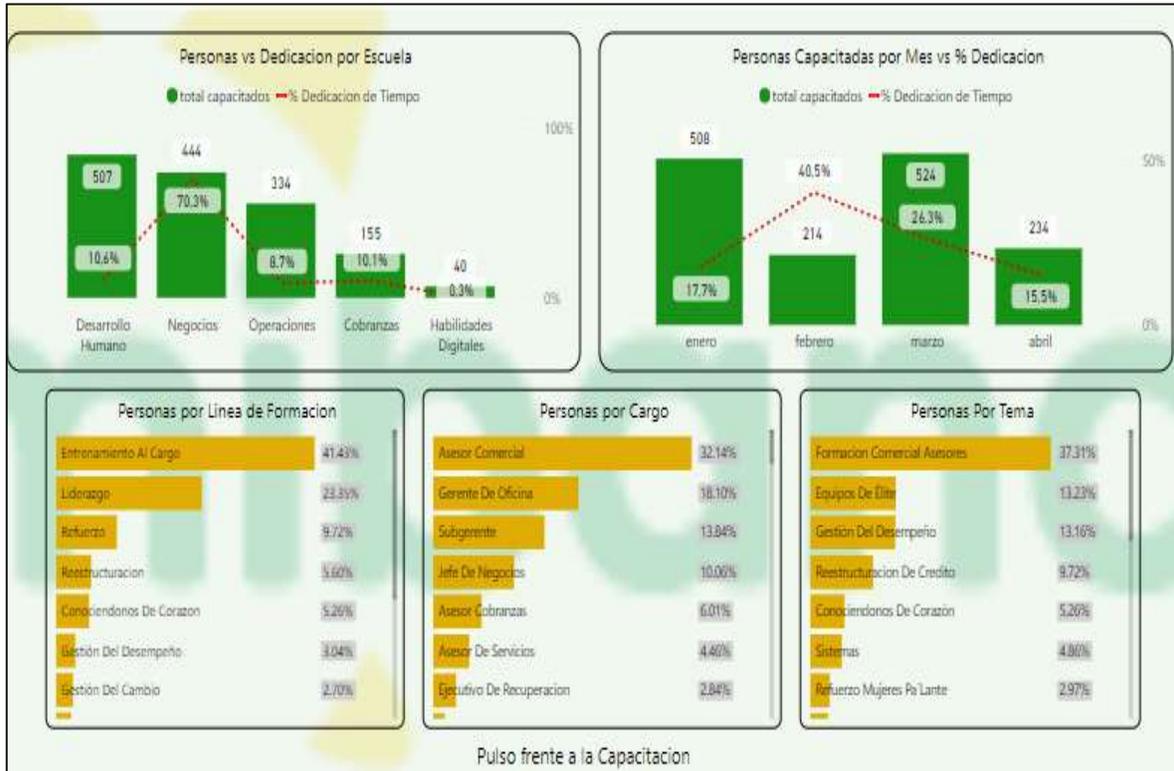


Ilustración 7 especificación por número de personas.

Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)



Ilustración 8 pulso de satisfacción de la capacitación.

Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)



Ilustración 9 tablero estado formación normativa.

Fuente: (Elaboración propia) (García, 2021)

En las ilustraciones 7 y 8 y 9 se observa el control que se puede realizar luego de la puesta en marcha del tablero de gestión teniendo una vista más objetiva de los procesos que permiten ajustar las estrategias de frente a los resultados obtenidos en este aspecto (Kaplan, 2000) afirman:

A través de estos controles periódicos de gestión, se puede examinar los resultados, pero lo más importante es que también pueden examinar de cerca si se está consiguiendo el objetivo en cuanto a procesos y motivación, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Estas actividades de gestión pasan de examinar el pasado a aprender sobre el futuro, dado que los directivos discuten cómo se consiguieron los resultados pasado y, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino (p. 6)

Este concepto es de suma importancia ya que permite estandarizar los procesos y sus estrategias incluso los sistemas de comunicación y repetición de este optimizando los recursos y haciéndolos más eficientes.

## Estado final de la formación normativa Mi banco Colombia

De acuerdo con la descripción y diagnóstico realizado al proceso de gestión de indicadores de la formación normativa en Mi banco Colombia se determinó como problema principal la falta de trazabilidad y manualidad en el proceso lo cual puede inducir al error en el mismo generando un riesgo operativo y financiero. Por lo anterior a la pregunta **¿Como Estructurar una herramienta tecnológica que permita la optimización del proceso de indicadores de gestión en la formación normativa de Mi Banco Colombia?** Se desarrolló un modelo Ishikawa donde se analizaron las condiciones actuales del proceso con el cual nos permitió desarrollar un plan de acción, siguiendo los lineamientos establecidos por el banco, para estandarizar el proceso, unificando las bases de datos permitiendo, un control más estricto que permita comparar lo realmente avanzado en la formación normativa, permitiendo la trazabilidad, mejorando el registro de la novedad y los tiempos de respuesta del proceso. Adicionalmente se actualizaron los recursos tecnológicos designados por el banco y la generación de indicadores los cuales permiten mejorar la toma de decisiones, logrando el objetivo de estructurar con herramientas tecnológicas la optimización del proceso de indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A. dando como resultado final una estructura clara que permita realizar su seguimiento y consulta como se observa en las ilustraciones 10 y 11 que es el resultado final del estudio del caso.



Ilustración 10 tablero estado formación normativa.

Fuente: (Elaboración propia) (García, 2021)

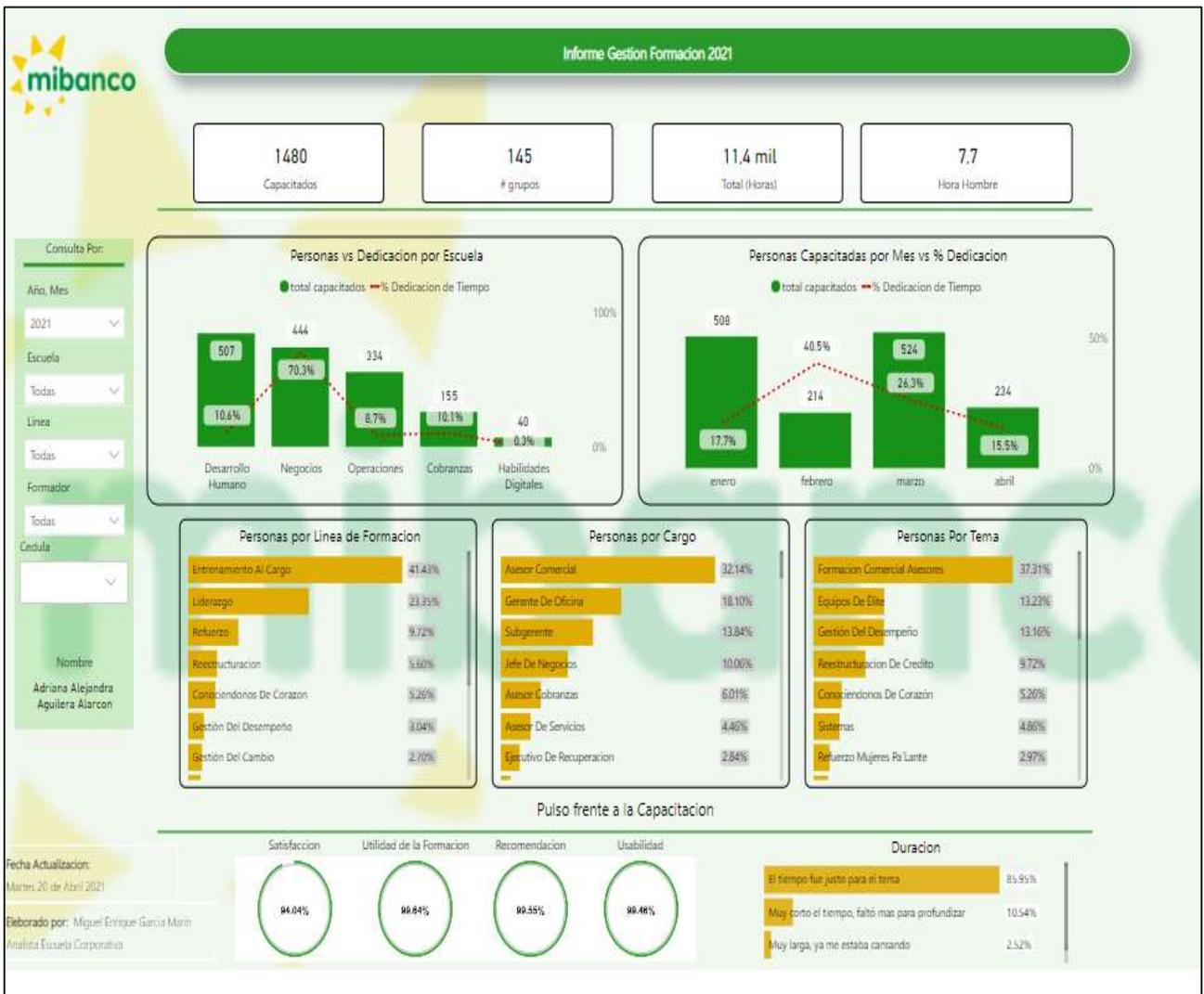


Ilustración 11 tablero general estado capacitaciones  
Fuente: (Elaboración propia) (Garcia, 2021)

## **Conclusiones.**

La formación normativa es un tema de vital importancia en la organización, no solo porque permite mejorar las acciones de cara a los resultados sino también porque es un factor de cumplimiento obligatorio ante los entes de control financiero es por esto por lo que las estrategias y esfuerzos individuales deben encaminarse y articularlos de tal manera que el trabajo en equipo y la suma de dichas acciones den un estado acertado del proceso de formación normativa. De esta manera en conciencia de los objetivos planteados en este trabajo se aportó un marco teórico, con la metodología implementada y las iniciativas tecnológicas propuestas proporcionaron las bases necesarias para tal fin. Como parte de este proceso se propuso el objetivo general que pretende estructurar con herramientas tecnológicas la optimización del proceso de indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A. y en consecuencia se definieron los objetivos específicos que permiten presentar las conclusiones del presente trabajo

El primer objetivo planteado fue diagnosticar la gestión de formación normativa de Mi banco en el primer trimestre de 2021 como resultado que no existe un esquema definido para monitorear el proceso en su conjunto mostrando una clara debilidad en la trazabilidad del proceso y no permiten que los esfuerzos sean enfocados de forma eficiente y efectiva frente a lo que se quiere con estas formaciones normativas lo que se representa en mas costos, mas esfuerzo requerido, mas personal y genera poco valor agregado al proceso.

En cuanto al segundo objetivo específico consistió en determinar la necesidad de gestión para los funcionarios de Mi Banco lo cual resulta de vital importancia ya que representa el cómo hacer para que las partes interesadas tengan acceso a esta información las 24 horas con periodos de actualización programados lo cual garantiza disponibilidad y consulta oportuna de la información esto claramente se puede abordar dando aplicabilidad a las herramientas tecnológicas ya implementadas dándoles u uso más concreto y efectivo y con una perspectiva mas amplia de las mismas con lo cual fue de vital importancia las aplicaciones como power bi que permite una visión diferente a l momento de mostrar los resultados.

En concordancia a lo anterior al tercer objetivo g que fue generar instrumentos para mejorar la gestión mediante indicadores de gestión en la formación normativa de MIBANCO COLOMBIA. S.A logrando identificar posibles causas y desarrollando los instrumentos que permiten monitorear la gestión realizada mediante los tableros de gestión anteriormente expuestos, estos tableros permiten tener la información disponible 24 horas con periodos de actualización programados lo cual garantiza disponibilidad y consulta oportuna de la

información siendo esta una herramienta de gestión de la información que garantiza una visión del proceso mas global y eficiente que permite optimizar los recursos de cara a los diferentes grupos de interés.

### **Recomendaciones**

La necesidad de la información es cada día más evidente frente a los desafíos diarios en las organizaciones y es la clave del éxito estar atentos y listos frente a los cambios en un mundo globalizado por lo cual es importante ver el proceso desde lo general a lo específico, en consecuencia, se dan estas recomendaciones:

- Incluir en la planificación los requerimientos necesarios que permitan el mejoramiento continuo del proceso esto impacta de forma permanente en el banco ya que se evitan los riesgos de error humano disminuyendo los tiempos de respuesta y agilizando el proceso haciéndolo más eficiente.
- Realizar control y revisión constante para aumentar la trazabilidad y evitar el riesgo operativo que pueda afectar el funcionamiento de los procesos.
- Establecer actualizaciones diarias con el objetivo de llevar una trazabilidad constante de las capacitaciones y así poder cumplir con los objetivos del área.

## Bibliografía

- ARIAS, F. G. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica sexta edición*. Caracas, Venezuela consultado en: <file:///C:/Users/miguel.garcia/Downloads/FidiasG.Arias.ElProyectedeInvestigacin6taEdicin.pdf>: Editorial Episteme.
- Armijo, m. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES), Cepal.
- Blanco, A. d. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. Bogotá DC: Departamento Administrativo de la función pública.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Elizalde, M. d. (2014). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México. Consultado en [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf): Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- García, M. E. (2021). *Plan de mejora formación normativa Mibanco Colombia*. Bogotá.DC.
- Guillo, J. J. (2018). *CALIDAD TOTAL: FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA*. España, Consultado en <https://biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Hatre, A. F. (2008). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Consultado en [https://www.idepa.es/documents/20147/97809/mando\\_integral.pdf/8b6fab2-f974-a86c-09d5-0e65f4a4e614](https://www.idepa.es/documents/20147/97809/mando_integral.pdf/8b6fab2-f974-a86c-09d5-0e65f4a4e614).
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez,; McGraw Hill Interamericana de México.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación. Comprensión holística*. Caracas: Sexta edición. Quirán Ediciones,.

- Jaramillo, J. M. (2018). *Indicadores de gestion- Herramientas para lograr la competitividad*. 3R editores.
- Kaplan, R. y. (2000). *The Balanced Scorecard: The Strategy Focused Organization (La organización enfocada en estrategias)*. Nueva York.: Ediciones del Harvard Business School Press, .
- Novillo, E. P. (2017). *Gestion de la calidad un enfoque Practico*. Guayaquil-Ecuador: Grupo Compás.
- Paz, R. C. (2017). *Administracion de la calidad total*. Mar del Plata: Universidad nacional del Mar del PLATA.
- PULIDO, H. G. (2018). *CALIDAD TOTAL*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Samperi, R. H. (2016). *Metodologia de la investigacion*, . Buenos Aires: MC GRAW-HILL.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
- UNIT. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Uruguay. Consultado en <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>: UNIT (Instituto uruguayo de Normas Técnicas).