

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES
INMUEBLES RECIBIDOS EN PAGO DE OBLIGACIONES FISCALES PARA LA
DIAN DE MEDELLÍN”**

AHMAD HASSAN SABAD CARO
CC. 10.012.194

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 77
MEDELLÍN
2014

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES
INMUEBLES RECIBIDOS EN PAGO DE OBLIGACIONES FISCALES PARA LA
DIAN DE MEDELLÍN”**

AHMAD HASSAN SABAD CARO
CC. 10.012.194

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE N° 77
MEDELLÍN
2014

*Agradezco al Señor Jesucristo por la
Oportunidad de estudiar y vivir nuevas experiencias.*

*Dedicado a mi familia AHMED KALIL SABAD ABULACH, BLANCA CELINA
CARO, SALUA NAYIVE SABAD CARO, AHMAD RACHIRD SABAD CARO Y
TERESA con todo mi amor y cariño.*

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
1. IDENTIFICACIÓN DEL TRAZADO ESTRATÉGICO	8
2. DISEÑO DE PROCESO	26
2.1 IDENTIFICACIÓN	26
2.2 DESCRIPCIÓN	30
2.3 MAPEADO	34
2.4 DOCUMENTACIÓN	38
2.5 INTERRELACIONES	42
3. IMPLEMENTACIÓN	44
3.1 CREAR CONCIENCIA EN LA DIRECCIÓN	51
3.2 CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS PARA TRABAJAR.	52
3.3 CONSECUCCIÓN DE INFORMACIÓN EN PRIMERA INSTANCIA PARA COMENZAR	53
3.4 REALIZACIÓN DE UN DISCERNIMIENTO DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA OBTENIDA	53
3.5 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	54
3.6 DELIMITACIÓN Y DEFINICIÓN DE CADA PROCESO EN LA ORGANIZACIÓN	54
3.7 DESAGREGAR CADA PROCESO EN SUBPROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	55
3.8 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN CADA PROCESO.	55
3.9 FIJAR OBJETIVOS DE PARA HACER VIGILANCIA Y TOMAR DECISIONES	56
3.10 REALIZAR UN EXAMEN Y VALORACIÓN	57
3.11 REALIZACIÓN PERMANENTE DE AJUSTES EN LOS PROCESOS	58

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES RECIBIDOS EN PAGO DE OBLIGACIONES FISCALES PARA LA DIAN DE MEDELLÍN	61
BIBLIOGRAFÍA	76
CIBERGRAFÍA	77
ANEXO	78

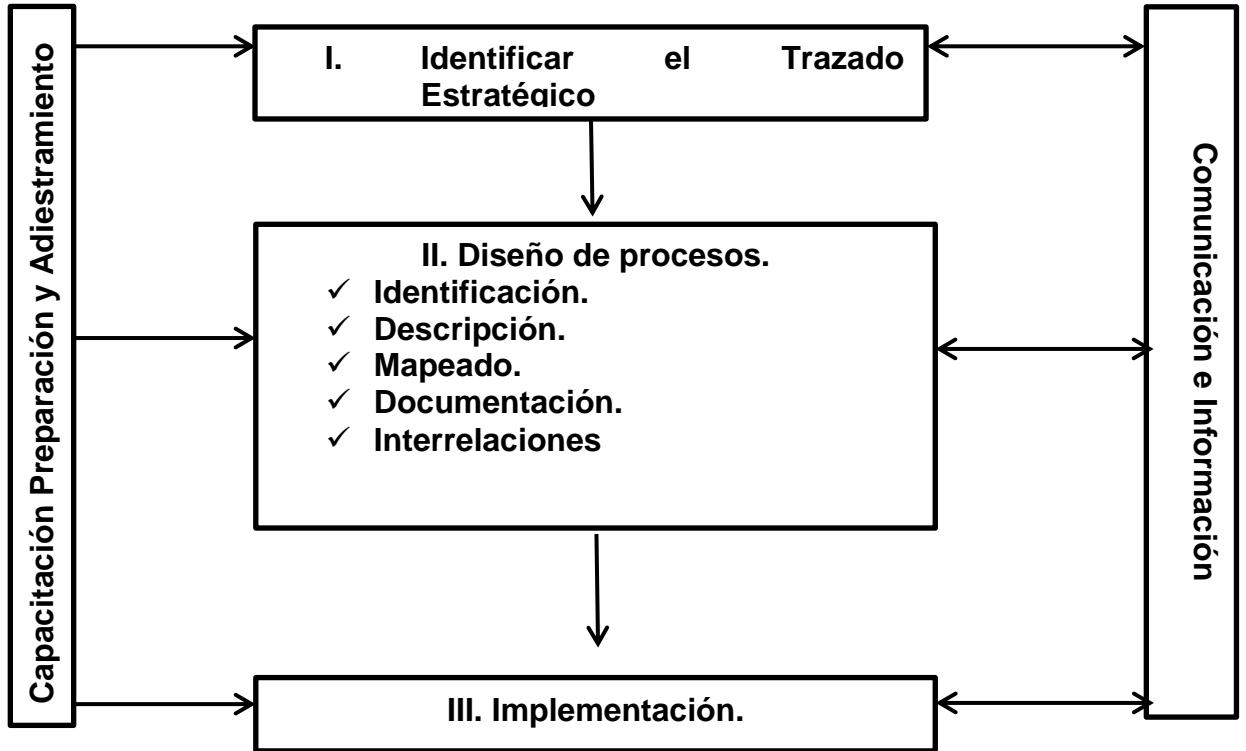
RESUMEN

La gestión por procesos involucra todos los componentes de la organización asegurando, la participación activa de sus áreas distando enormemente del tipo de organización funcionalista que simplemente concibe en la organización las actividades propias a cada división, lo cual implica que la organización no tenga una visión compartida de lo que es la empresa ya sea del orden público o del sector privado, con o sin ánimo de lucro. Aplicar la gestión por procesos tiene en cuenta tres etapas como lo son la identificación del trazado estratégico que consiste en que la gestión por procesos se logre a través de una alineación de manera perfecta con la puesta en práctica de su dirección estratégica. Se tiene para la aplicación de la gestión por procesos un segundo paso que es el diseño de procesos lo cual implica realizar una identificación y/o diferenciación entre macroprocesos, procesos, subprocesos y tareas que se realizan por separado, se analizan de forma minuciosa las operaciones y tareas específicas de cada proceso, como tercera fase del diseño de procesos se hace una representación gráfica del diagrama de flujo de todos y cada uno de los procesos de la organización, que proporciona una visualización de la secuencialidad en la que se desarrollan las actividades.

Dentro del diseño de proceso se documentan los procesos lo cual es importante dado que se consignan en el papel las tareas a realizar y los responsables, seguidamente se registran todas las interrelaciones.

Finalmente se implementan los pasos I y II.

GESTIÓN POR PROCESOS



1. IDENTIFICACIÓN DEL TRAZADO ESTRATÉGICO

El trazado estratégico es de vital importancia para el éxito de las organizaciones ya sean del sector público o el privado. El trazado estratégico consiste en que la gestión por procesos se logre a través de una alineación de manera perfecta con la puesta en práctica de su dirección estratégica, siendo esto factor preponderante e imprescindible para lograr el éxito en los resultados esperados en lo que respecta al valor agregado esperado por los clientes tanto internos como externos.

Para comenzar se debe actualizar o reformular la planeación estratégica buscando marcar los límites en los cuales la Institución se va a dirigir y llevar a cabo las gestiones que permitan el ofrecer a los clientes internos y externos del valor agregado para ellos, entendiéndose como valor agregado ese diferenciador que se ofrece a estos el cual está cubierto por el precio que ellos deben pagar por el producto, ajustándose los precios de los productos y/o servicios que se fijan al público objetivo.

Estas estrategias deben interactuar con el entorno de manera sistémica pues no son estrategias limitadas e introspectivas por el contrario son estrategias que buscan poner a la institución en el mercado y/o sector en el cual se desenvuelve aprovechando las oportunidades en el existentes, neutralizando las amenazas, disminuyendo las debilidades que tiene la institución en el caso de la DIAN y aumentando las fortalezas que se poseen.

Siempre se busca con la implementación de estrategias el crecimiento de la institución, crecimiento que la proyecte como una entidad que genera beneficios para los asociados y para los clientes en general, pues aprovecha de manera efectiva los recursos a ellas asignadas mediante la implementación de las estrategias preestablecidas para dicho fin, generando más bienestar para la sociedad por medio del ofrecimiento de beneficios que retribuyan la inversión de los clientes en cuanto al beneficio que ello repercute en ellos y en la sociedad por su puesto.

Para lograr un enfoque estratégico en las instituciones se debe partir de la formulación de la misión de la entidad lo cual permite reconocer el porqué de la existencia de la institución o la razón fundamental. La misión en la empresa es el sueño de quienes la crearon en ella se plasma lo que se quiere hacer en ella mostrándose claramente en que ámbitos se va a desenvolver las actividades de la misma. La misión de la empresa no solo es un requisito que sirve de adorno en las oficinas del gerente de la empresa y que se diseña para mostrar la capacidad que tiene el gerente de hacerlo, es el derrotero estratégico que plasma la gerencia para que a través de ella se desarrollen las estrategias que van encaminadas al éxito de la institución. A partir de la misión se formulan los objetivos de la organización por medio de los cuales se guía las actividades de la organización

que son aplicables a todos los niveles de la empresa en todas las áreas de la misma en temas de negocios, mercadotecnia.

Para Enrique Franklin en su libro "Organización de Empresas" dice que la misión que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante" "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la organización?.

Jack Fleitman autor del libro "Negocios exitosos", el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión".

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos del Marketing", la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización" cuando la empresa son enfocadas en el concepto de marketing la misión que ellos expresan es basada en el cliente, reflejando las necesidades que la empresa pretenden satisfacer y los beneficios que ofrecen.

Para el profesor Rafael Muñiz Gonzales quien es autor del libro "Marketing en el siglo XXI" la misión expresa la razón de ser de las empresas, definiendo los límites de sus actividades del presente y hacia el futuro, logrando con ello proporcionar unidad, sentido de dirección y una guía para tomar decisiones estratégicas". Según el autor, la misión brinda la posibilidad de tener una visión clara a la hora de definir en qué mercado se encuentra inmersa la empresa, definir sus clientes y la competencia, el autor afirma "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica."

El éxito en la función de la misión está en la capacidad que esta tenga de involucrar y hacer que las personas (dueños, sponsors, funcionarios, clientes y proveedores) hagan parte activa del propósito general de la empresa, definiendo los principales escenarios de competencia de la empresa, debe motivar a quienes involucra, la misión debe ser enfática en las políticas que se destacan en la organización y por último la misión debe dar a la empresa dirección durante los próximos 10 o 20 años.

La gestión por procesos se finca elementalmente en los procesos cuando se trata de empresas innovadoras las cuales se basan en un sistema de gestión de la calidad total lo cual ha permitido realizar una serie de desarrollos en técnicas relacionadas con los procesos, técnicas de gestión y manejo de procesos como el método sistemático y la reingeniería por mencionar algunos estos dos de

aplicación concreta a procesos específicos los cuales se extienden al resto de las organizaciones.

Contrario, se han establecido modelos de gestión, siendo los actores principales y determinantes de las organizaciones, ya sea de índole público o privado, con ánimo de lucro o sin él, los cuales se fundamentan en un sistema de indicadores de gestión los cuales permiten ver cómo se comporta la organización y cuáles son las áreas que se deben apoyar porque su desempeño no es el planeado, tomándose los correctivos necesarios para el logro de las metas institucionales, estos indicadores son de tipo macro-organizacional, apoyados en unos indicadores que se establecen para cada proceso que componen las organizaciones, modelos que a su vez permiten la construcción del mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

La innovación permite con nuevos productos y/o servicios vencer situaciones que impiden el logro del éxito organizacional, haciéndose una identificación de factores claves de éxito requiriéndose una serie de habilidades para ya sea sostener el posicionamiento de una marca o ya sea para el lanzamiento de una nueva o de un producto o servicio, donde el proceso innovador es una navegación sin mapa determinado con una finalidad que es el éxito de la organización requiriéndose gran capacidad intuitiva, sentimiento, alto grado de creatividad, mucho criterio, inteligencia emocional.

La innovación implica gerenciar gran cantidad de personas y sus habilidades los cuales a su vez manejan recursos, personas que tienen habilidades en diferentes áreas del conocimiento como lo son las leyes, la ingeniería, investigación y desarrollo, investigación de mercados, comercio internacional, tributación entre otros.

La innovación implica un constante descubrir de nuevas formas de hacer lo que fue en un comienzo la idea de constituir la empresa con una serie de recursos restringidos maximizando el valor de la misma para sus gestores, así mismo como asegurando su existencia en el corto y mediano plazo.

La innovación en las organizaciones dependen claramente de superar obstáculos como los son la experiencia de sus funcionarios quienes ya tienen un modelo preestablecido de lo que debe ser la organización y la forma de hacer las cosas a pesar que la experiencia sea una fortaleza para la organización también constituye una barrera para repensar la manera de ejecutar y realizar las tareas que constituyen los subprocesos y procesos de la empresa, volviéndola paquidérmica y rígida ante las nuevos desafíos que se presentan con el avance de los tiempos, las tecnologías y el cambio de mentalidad de los usuarios o clientes de los bienes y/o servicios de la organización.

La innovación implica pues como elemento fundamental de la gestión por procesos, el hacer más con menos, el redescubrir las organizaciones y partir de cero para el logro de los objetivos organizacionales que miden la eficiencia y eficacia de la misma frente a los objetivos propuestos, en donde la empresa para su logro se debe desligar de supuestos y no tener un espíritu de riesgo frente a asumir nuevas situaciones que son producto del avance tecnológico y del cambio de ver las cosas de la gente.

La innovación implica pues abandonar viejas creencias que enquistan a las organizaciones cual amebas cerrando literalmente su estructura prohibiendo que estas se abran a los nuevos desafíos que emanan del cambio generacional y cultural con los aportes a las nuevas formas de ver y de asumir la vida tanto de las personas como de las organizaciones.

Una empresa innovadora es aquella que reúne y ahonda en el desarrollo de procesos y que tiene la capacidad de mirar que pasa en su entorno, tomando decisiones propias sobre el cómo reaccionar frente a los desafíos que plantean el entorno. La empresa por procesos sabe que debe aprovechar las oportunidades que le regala el mercado con una idea propia de lo que es para la empresa eso que le está mostrando el entorno y lo que representa aprovechar esa información que le está arrojando, no son una serie de datos aislados o concatenados que están siendo percibidos por la entidad, o peor aún que la empresa no está leyendo y que se están desperdiciando pudiéndose obtener un beneficio importante, se trata de cambiar la mentalidad de la empresa y volverla un órgano que palpa, mide, siente, considera y que sobre todo toma decisiones importantes sobre elementos que están arrojando los clientes tanto internos como externos, debe pues la organización basada en procesos ser una empresa que asume los retos que se le sobrevienen con el avance de los tiempos generados por unos seres que están en constante evolución y tomando decisiones que impactan en la sociedad y en los mercados.

Cronológicamente, las organizaciones tienen un origen ya sea incipiente o de gran magnitud donde estas deben decidir el cómo lograr los objetivos, la misión y la visión planteadas para su permanencia en el tiempo, no basta con solo decir y querer lograr un éxito propuesto, es una puesta en escena de estrategias que se consolidan a través de procesos que los logran y que a la vez se desglosan en subprocesos y tareas, lo cual no garantiza que en el camino se presenten problemas los cuales deben ser superados rápidamente para no claudicar en el objetivo de la organización y avanzar hacia el éxito, siempre van a haber palos en la rueda del éxito organizacional, de los cuales se van a encargar los procesos, de la solución de los problemas que se presentan en la organización donde el concepto de especialización de Adam Smith tiene gran preponderancia e importancia para el logro de los objetivos planeados, cada proceso se dedica a solucionar cierto tipo de situaciones que son de su resorte complementándose con

otros procesos quienes finiquitan la solución de macro problemas o pequeñas eventualidades que se le presentan a la organización.

En el trazado estratégico de la organización el quehacer diario de la organización está dado dentro de la misión revelándose desde allí cual es el libreto que debe seguir la organización para cumplir con el objeto para el cual fue creada detallándose claramente su función principal en el corto plazo de allí que no se pueden desligar las actividades empresariales de lo que está definido en ella, para lo cual se desarrollan una serie de estrategias que buscan cumplir con lo estipulado en ella.

La misión tiende a reunir los requisitos básicos organizacionales que son la carta de navegación de la organización, desprendiéndose de ella los diferentes procesos y subprocesos que permiten el logro de ella.

La misión es la columna vertebral de la organización sin ella no hay empresa y un ordenamiento claro de lo que ella hace y los diferentes requisitos organizacionales que la desarrollan.

Los procesos y subprocesos son el cómo se realiza la misión de la empresa, son una descomposición en diferentes frentes en que se compone la misión de la empresa.

Los procesos y subprocesos son la forma ordenada, clara y precisa de realizar la misión de la empresa. Estos procesos y subprocesos no son obra o producto del azar sino por el contrario tienen gran coherencia con lo que se quiere de la organización en ella se explica que hace la empresa, para quien trabaja la empresa y que pueden esperar sus clientes de ella.

En los procesos es donde se puede medir el grado de eficiencia organizacional y poder tomar los correctivos necesarios después de hacer las respectivas mediciones para establecer el curso a seguir con el fin de lograr el cumplimiento de la misión de la empresa que es la razón de existir de la misma, haciendo que la organización sea más competitiva y genere bienestar en la población a la cual están dirigidos sus esfuerzos o el target para el cual trabaja.

La gestión integral de los procesos articula de manera concomitante la misión de la empresa a través de la coordinación de actividades que logren el cometido organizacional.

La misión permite identificar el objetivo fundamental de la unidad económica para la cual está diseñada unifica criterios y pone de manifiesto una clara intención del hacer cotidiano de la organización, marca las pautas de los diferentes objetivos propuestos para el éxito de la empresa en el mercado así como de su posicionamiento en el mismo, en las empresas que tienen el dominio del mercado

la misión es la clara definición de lo que sí se está en capacidad de lograr por parte de la organización y su seguimiento impide que la empresa se desgaste en la realización de tareas para las cuales la empresa no está diseñada, haciéndola más competitiva, economizando esfuerzos, recursos logísticos, financieros y de talento humano enfocando claramente sus estrategias para su consecución, contextualizando la organización para no construir castillos en el aire, sino basar sus decisiones en hechos tangibles que benefician a la población, mediante el desarrollo de su objeto para el cual fue creada, posibilitando que la organización reaccione de manera positiva ante los cambios del mercado y satisfaciendo las nuevas necesidades del target para el cual trabaja la empresa, prepara a la empresa para atender los requerimientos del mercado y sus preferencias, de manera que no se tomen decisiones equivocadas y que vayan en deterioro y detrimento de los esfuerzo constructivistas que sirven para llevar al éxito organizacional sin ceder espacio a la competencia o en el caso de las entidades gubernamentales, permitir que reine el desorden y el menoscabo de los intereses que tienen todos los ciudadanos y los beneficios que sobre ellos revierten los logros en materia de políticas sociales para el cual trabaja.

La misión es pues el pensamiento de la alta dirección de lo que se quiere con la empresa para que ella no caiga en la incertidumbre y en la anarquía y que los diferentes talentos que la integran desconozcan los principios elementales para los cuales trabajan día a día.

El equilibrio entre la razón y el corazón se ven plasmados en la misión de la organización.

La razón se ve explicada en los aspectos relevantes para la cual fue creada la empresa y el corazón se ve en la cadencia y la forma en que se desarrollan las diferentes actividades que desarrollan la misión de la organización.

La misión es volver tangible el sueño de la gerencia es el ideal para el cual trabajan los diferentes integrantes de la empresa los cuales deben remar para un mismo lado, con las mismas expectativas para el mismo barco.

Independientemente que cada cual tenga unos intereses en la organización de índole personal, el logro de estos a través del éxito organizacional es la tarea del alto gerente de este último decenio.

La concatenación de los diferentes estilos y formas de concebir la organización hacia la puesta en práctica de la misión de la empresa es la tarea de la dirección a través de los diferentes esfuerzos que ellos realizan día a día, no pueden faltar los refuerzos y las recordaciones de último momento y que reorientan a los directivos de nivel operativo para encausar los esfuerzos organizacionales hacia el logro de la misión.

La misión identifica pues el objetivo fundamental y expresa de manera clara la razón de ser de la entidad, identifica los clientes actuales y potenciales para los cuales se realizan los esfuerzos de la empresa lo cual nos lleva a definir que el objetivo básico organizacional es la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes los cuales están definidos como clientes internos y clientes externos.

La misión define claramente los productos o servicios para los cuales está preparada la organización en su estructura operativa en gestionar y evita desperdiciar esfuerzos que pueden ser orientados hacia lo que efectivamente la organización está diseñada, productos que están basados en el conocimiento de los clientes y no al contrario como antes se hacía.

Es la misión la base de los esfuerzos organizacionales y el mapa que deben seguir los diferentes macroprocesos, procesos y subprocesos que conforman las organizaciones que han tenido a bien implementar la gestión por procesos en sus organizaciones.

La misión ayuda a determinar cuáles son los insumos o los requisitos de entrada cuales son los procesos que permiten el desarrollo de la misma y los productos o salidas que satisfacen a los clientes que también están determinados según lo que se quiere hacer en la organización o el pensamiento de la alta dirección plasmada en ella.

Por tal razón la misión permite desarrollar el mapa de procesos, el cual está integrado por unos procesos de corte estratégico, otros de corte misional y otros de apoyo.

No se puede dejar al azar las decisiones de la empresa que empieza ni de las empresas cuando ya tienen mucho tiempo de estar instituidas.

Las empresas deben saber a ciencia cierta para que están creadas y no basar sus actividades en la improvisación y en la toma de decisiones sin ningún fundamento, donde sus directivos no tengan un marco por el cual regirse, perdiendo la empresa una identidad que la diferencia de las demás que constituyen el sector al cual pertenecen.

La misión es la forma suigeneris de hacer las cosas en una organización, es una forma peculiar de transformar elementos de entrada y transformarlos para obtener unos productos o servicios para unos clientes específicos, las empresas pueden cambiar su mercado y sus clientes mediante la redefinición de la misión pero no estar divagando y atendiendo muchos mercados a los cuales no tengan la capacidad de atender y para los cuales no están constituidas.

El concepto de cómo hacer las cosas en una institución es el sello de cada una de ellas, las empresas del nuevo milenio no venden productos venden formas y

estilos de vida a través de beneficios que otorgan el consumo de bienes y/o servicios, las organizaciones a través de su direccionamiento estratégico apunta sus esfuerzos productivos de las organizaciones hacia la satisfacción de necesidades, busca a través de la construcción de las marcas llegar a los diferentes estilos de vida de la población.

Las empresas de hoy tienen muy claro que es lo que mejor saben hacer y compiten por mostrar a los clientes que tienen una ventaja competitiva sobre sus más inmediatos competidores todo desde la definición clara y concisa de lo que están en capacidad de hacer y delimitar el mercado al cual están en capacidad operativa, financiera y estratégica de satisfacer.

No se puede entender que una organización atienda mercados que no conoce o que simplemente tratará de satisfacer sin ningún análisis previo.

Las empresas articulan a través de la misión su norte y a partir de ella avizoran lo que quieren en un futuro inmediato. Normalmente buscan con la misión posicionarse en el mercado y marcar la diferencia en el nicho de mercado que han escogido satisfacer, otras empresas como las del sector público buscan contribuir con la construcción del estado satisfacer a la población que lo necesita destinado esfuerzos económicos, políticos y sociales para su satisfacción.

El consumidor es el gran juez que define si una empresa está bien definida desde su misión, y es parte determinante entonces para la permanencia de la misma en el mercado.

En la definición clara de la misión está gran parte del éxito de las empresas, pues en ella se delimita el campo de acción de la empresa y puntualiza las actividades claves para el funcionamiento de la misma.

La visión de la empresa es la estructuración de los que se quiere en un futuro para ella sin cambiar lo que somos en la actualidad, más bien toma en cuenta lo que actualmente se es el público objetivo al cual van dirigidos los esfuerzos organizacionales para llegar en un futuro definido en el mediano y largo plazo.

La visión es un sueño de lo que se quiere para la empresa en el futuro, es proyectarse en el tiempo, mirar hacia adelante con base en los posibles escenarios en que la empresa puede verse inmersa, lo cual implica analizar aspectos tales como la demanda, el desarrollo tecnológico, crecimiento económico del país y todos sus aspectos macroeconómicos que implican su desarrollo como el PIB per cápita, la propensión que tiene la población al consumo, las relaciones con los proveedores, el clima político, las condiciones medio ambientales, el crecimiento de la población, su caracterización demográfica: edad, sexo, estado civil, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad; características Psicográficas (estrato,

estilo de vida, personalidad), características conductuales de la población (que compra, cuando compra, como compra, cada cuanto compra, cuanto compra).

La mentalidad del visionario se adelanta en el tiempo a la ocurrencia de posibles situaciones que son benéficas o no para la empresa tomando las medidas necesarias ya sea para aprovechar las ventajas que se puedan tener en un futuro, así como el hacerle frente a los aspectos negativos que puedan vulnerar y menoscabar los intereses de la empresa en el mercado en que se desenvuelve.

Con la visión desde ya se está haciendo frente a una realidad que la empresa va a afrontar en el futuro, es dirigir los esfuerzos a la atención de una serie de necesidades que el mercado va a requerir en el futuro sin dejar de hacer lo que es menester hacer en el presente para atender a las necesidades actuales de la población o público objetivo.

La orientación de estos esfuerzos van desde el cálculo y destinación de recursos económicos, físicos y de talento humano, hasta la adopción de estrategias que tiendan a abordar las nuevas situaciones que se van a generar con base en las expectativas que el mercado van determinando.

Una empresa que no tiene una visión es una empresa que no tiene futuro y por lo tanto tiende a desaparecer en el tiempo, pues puede en el momento saber qué hace para quien lo hace y como lo hace, pero no tiene certeza de que va a pasar con ella hacia a futuro y que nuevas oportunidades tiene hacia el futuro y cuáles son las amenazas que existen en el mercado, se puede concluir que la empresa navega a ciegas y que no sabe para dónde va, que esperar del mercado en el futuro, es una empresa cortoplacista, sin aspiraciones hacia el futuro, se conforma con existir actualmente y no tiene ningún anhelo de crecer, lo cual es nefasto para que la empresa se sostenga en el mercado toda vez las demás organizaciones que son su competencia si están leyendo el mercado y están preparándose para el futuro.

Para las empresas es de vital importancia mirar de manera prospectiva cual es el mercado o los mercados que en el futuro puede llegar a satisfacer o hacia donde está perfilándose el consumidor, cuáles son sus expectativas que nuevas necesidades están presentando los consumidores y van a requerir ser cubiertas, que nuevos oferentes está surgiendo en el mercado, que nuevas tecnologías están siendo creadas, y cuáles son las nuevas perspectivas que los clientes están considerando para su consumo.

La visión es proyectar el cómo ven los diferentes clientes la empresa en el futuro, para lo cual se formula la imagen ideal del concepto empresaria y ponerlo por escrito que va a ser lo que la empresa se constituirá en el futuro, cuando ya se ha estructurado la visión de la empresa todas las acciones se orientan en torno a ella, existiendo ya un derrotero a seguir en caso en que se quiera tomar una decisión,

se puede decir que la visión de la empresa es un complemento de lo que es la misión de ella pues para la toma de decisiones se está no solo teniendo en cuenta lo que es el ahora de la organización sino lo que se proyecta de la misma, con la visión se aclara y se visualiza el futuro de la empresa en cuanto a que se puede establecer cómo va a ser la empresa cuando hayamos alcanzado los objetivos actuales propuestos por ella o cuando haya alcanzado su madurez en un tiempo determinado, cuáles serán los productos y servicios que ofrezca en el futuro teniendo en cuenta el comportamiento de compra de los consumidores, los adelantos científicos y tecnológicos y las variables de mercado que afectan el consumo de la organización, también se tienen en cuenta o se proyectan los valores, actitudes que son claves para el éxito de la empresa, me permite determinar quiénes son los integrantes de la organización cuáles son sus perfiles que van a permitir que la empresa permanezca en el mercado y su rol en el desarrollo de las actividades que hacen parte del quehacer de la institución en el caso de las entidades públicas y de la organización en el caso de las entidades de orden privado y por último me permite crear una imagen como los clientes, trabajadores y la gente en general que tenga relación con la empresa van a identificarla y van a reconocerla entre los diferentes competidores del sector al cual pertenecen.

Para sectores con mucha madurez la visión tiene una importancia relativa y no tiene mucha trascendencia, contrario a lo que sucede en sectores nuevos donde el correcto planteamiento de la visión es de gran relevancia en la consecución de los objetivos propuestos para ella, la visión ofrece la ventaja que incentiva el entusiasmo entre los que conforman la organización además del compromiso de sus diferentes partes que la integran, por otro lado motiva desde el director general hasta el más humilde trabajador que ingrese a la entidad a realizar acciones conforme a un derrotero ya establecido eliminando la improvisación, claro está con el ejemplo de los directivos. La visión es importante porque es una fuente de inspiración para el negocio, y es la esencia que dirige la iniciativa extrayéndose fuerza en momentos difíciles ayudando a luchar por un motivo encaminando los esfuerzos hacia una misma dirección. La visión debe ser coherente, concreta y acertada, no debe estar basada en la economía, producción y administración, además de ello incluye la cultura y la identidad de la empresa como ejes de acción y dirección empresarial, donde la suma de las visiones personales constituyen el cimiento de la visión compartida de allí que la construcción de la visión de la empresa es una tarea del dirigente de la empresa pero consolidando la visión compartida de los diferentes componentes de mando de la organización.

Cuando la visión ha sido creada e interiorizada por cada uno de los integrantes de la organización en su cuadros directivos y operativos aplicada a la cotidianidad de las tareas de la empresa surge el propósito estratégico el cual se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión tangibilizándola o volviéndola palpable, pasando de un plano teórico-romántico por así decirlo a la práctica que no solo quede en una tarea académica como un requisito para adornar a la organización,

la misión debe ser conocida por todos los integrantes de la organización y trabajar en pos de ella.

Como característica esencial del propósito estratégico de la empresa tenemos el planteamiento de metas de corte ambiciosas que llevan a la empresa al éxito rotundo, no modificar el alcance del proyecto y tener muy en claro que es lo que se quiere para la empresa hacia donde se debe llegar con los recursos existentes caminando todos hacia el mismo norte, desarrollando todos los esfuerzos que estén al alcance de los miembros de la empresa compartiendo momentos de euforia y de crisis.

La visión incluye en su análisis las aspiraciones de los agentes que conforman la organización los cuales son de carácter interno como externo.

La visión de la empresa muestra a claras luces en lo que se pretende convertir la empresa en el largo plazo, convirtiéndose en una declaración y un decreto que por lo tanto espera cumplirse por parte de la compañía y de quien lo diseña.

Que se quiere ser es la pregunta que plantea la visión, es proyectarse hacia el futuro teniendo en cuenta el hoy y el ahora, lo cual implica que se está haciendo un análisis de lo que se quiere para el futuro y que permite establecer los pasos a seguir para la consecución del objetivo, permite hacer correcciones en el camino y prepararnos de manera activa en las deficiencias que tenemos organizacionalmente, para cumplir con la visión de la empresa se está poniendo de manifiesto la intención de crecer de no quedarse con lo bueno, malo, mucho o poco que la empresa haya logrado hasta el momento sino que pone de manifiesto el logro de unas expectativas que pueden ser satisfechas con un ordenamiento adecuado de acciones tendientes a su consecución.

La visión en las empresas se establecen para que sirva como estructura orgánica que facilite el enfoque de esfuerzos de todos los miembros de la organización con un mismo norte, con un mismo fin, hacia una misma dirección para la obtención de unos mismos resultados benéficos para la organización, diseñando unas estrategias, tomando decisiones para la ejecución de tareas de manera coherente, ordenada y dinámica, motivando a los miembros de la misma haciendo que ellos se sientan identificados, comprometiéndolos para poder alcanzarla.

Las características de una visión son entre otras, que está alineada y es coherente con los valores, principios y la cultura de la organización, debe ser medible y retante, para lograrla ambiciosa y factible, basada en la realidad lo cual implica que es algo a lo que se puede aspirar dentro de lo posible que no es una idea traída de los cabellos pues ha tenido en cuenta el entorno, los recursos de la empresa con sus posibilidades reales.

El trazado estratégico de la empresa implica la planeación o planificación estratégica de la empresa en el cual se declara la misión y la visión de la empresa, analizándose la situación externa de la empresa e interna, estableciéndose objetivos generales y formulándose estrategias y planes estratégicos que son importantes para alcanzar estos objetivos.

La planeación estratégica se debe realizar en todos los niveles de la empresa considerando el enfoque global de la empresa, razón por la cual se fundamentan en los objetivos y las estrategias generales, como también de los planes estratégicos que permean el sin número de actividades que parecen elementales y genéricos.

La planeación estratégica de la organización debe ser realizada en su totalidad por la cúpula de la empresa y que se establece para periodos no inferiores a cinco años hasta los diez años, lo más común es que se haga para periodos comprendidos entre los tres y los 5 años pues de esta forma se puede realizar la adaptación a los cambios permanentes del mercado.

La planeación estratégica es el elemento constitutivo para la elaboración de los demás planes que se hacen en la empresa, los planes tácticos y operativos, razón por la cual no es considerado el plan estratégico la suma de los dos.

En periodos de tiempo medianos se debe analizar la planeación estratégica con el fin de realizar los cambios que se evidencien sean necesarios, lo cual implica que la planeación estratégica no es rígida e inflexible pues es un planteamiento que permite su revaluación y modificación.

La visión de una empresa se identifica como la dirección en que se le otorga a la entidad en un largo plazo, dirección que se va construyendo y perfeccionando de conformidad como van pasando los acontecimientos o situaciones de mercado.

Es la presentación del como la dirección confía en que debe ser el futuro para la empresa ante la percepción de los clientes, proveedores, empleados, y propietarios. Según Morrisey G.

En ella se hace un resumen de los valores y aspiraciones de la entidad en palabras muy generales y concisas, dejando de hacer un planteamiento específico acerca de las estrategias empleadas para que se materialicen estos valores y aspiraciones. Según Certo S.

En una adaptación de Corona F. una organización puede hacer una visión respondiendo a 3 preguntas:

1. ¿Cuál es la principal idea en el futuro que motiva el desarrollo de la empresa?

2. ¿en qué aspectos estratégicos debe la organización concretar los esfuerzos con el fin de alcanzar la idea a futuro?

3. ¿Cómo saber que se está caminado por el camino correcto hacia el éxito?

La planeación estratégica es la herramienta administrativa primordial de la que depende el éxito de cualquier empresa, conformado por diferentes aspectos, de los cuales la planeación sirve a una estrategia que ya está definida.

Wikipedia define la estrategia como el conjunto de acciones que se emplean con la finalidad de alcanzar un objetivo preestablecido, un objetivo, una meta, motivo por el cual la planeación debe obedecer a la estrategia. Que se deben pensar en acciones que se pongan en marcha y el plan a seguir para que estas nos lleven al logro de los aspectos propuestos.

La planeación es suplir la necesidad que tienen las empresas y organizaciones ya sean con o sin ánimo de lucro de anticiparse al futuro, previendo riesgos, beneficios, oportunidades y falencias. Con base en estas anticipaciones se fijan los planes para hacer frente a estas situaciones previstas o planes de acción de forma tal que se aprovechen las oportunidades identificadas, esquivar los riesgos o al menos hacer menores los impactos de ellos en la organización.

La planeación estratégica de las organizaciones son la herramienta irremplazable de las empresas y para la vida personal, debido a que si se quiere lograr el éxito profesional, económico o personal, se debe trazar unos objetivos, unos planes, unas estrategias.

Con la planeación se puede lograr el éxito en cualquier campo de la vida humana independientemente, del área de la ciencia al que se pertenezca.

La planeación estratégica es realizable en las empresas donde se conoce claramente su estructura y a fondo, se debe conocer la cultura organizacional, las capacidades y aptitudes de los miembros de la organización, debilidades, ambiciones, objetivos, visión, dado que cada empresa es una situación diferente que requiere determinar unas estrategias particulares y aplicables a cada organización, razón por la cual no hay una receta que permita que se logre el éxito para las organizaciones, cada una de ellas debe pensar cómo afrontar el mercado al cual pertenecen y establecer si están realizando su labor de la manera más adecuada o debe redefinir su trazado estratégico.

La planeación estratégica es fundamental como herramienta de la administración la cual le ayuda a aumentar las diferentes posibilidades de éxito que se presentan cuando quiere hacerlo inmersa en una serie de situaciones de incertidumbre y/o conflicto o lo que se llama como oposición inteligente.

Ella se finca en lo que se ha denominado como administración por objetivos con lo cual contesta la pregunta del qué hacer.

La fundación o reestructuración de una empresa, la identificación y evaluación de programas y proyectos, la formulación de planes de desarrollo, implementación de políticas, el apropiarse de un mercado, posicionamiento de un producto y/o servicio, la resolución de conflictos son los campos de acción que tiene la planeación estratégica.

Para la puesta en marcha de la planeación estratégica en lo relacionado con el qué hacer se hace perentorio identificar o definir para que fue creada la organización, a que actividad se dedica o que proceso se está abordando y que es lo que quiere la organización obtener.

Se debe hacer prioritario el que hacer sobre el cómo hacerlo en el sentido de la identificación de acciones que permitan poner por el camino del éxito a la obtención de los objetivos sobreponiendo la eficacia por encima de la eficiencia.

Una visión sistémica en donde la empresa está conformada por diferentes sistemas o subsistemas en este caso procesos y subprocesos los cuales ya tienen unas funciones y unos propósitos definidos, procesos que están interrelacionados entre sí, y que a la vez buscan el objetivo común organizacional, a la vez todos estos procesos y subprocesos están contextualizados en un entorno o mercado que es el límite de la organización, entorno que lo afecta.

Existe lo que también se ha denominado la visión de futuro donde el pensamiento estratégico es de carácter proactivo y que se anticipa con el fin de influir sobre los acontecimientos, pensando de manera continua el mañana con el fin de ayudar a la construcción del futuro o adaptarse a él donde la prospectiva juega un papel preponderante.

Se conoce también dentro de la planeación estratégica lo que se ha definido como la visión de proceso donde los sistemas son estructuras dinámicas y por lo tanto cambiantes con una mentalidad propia que los hacen únicos e irrepetibles que así mismo deben ser analizados de manera temporal determinando su origen, para evaluar el presente y poder establecer el futuro de la organización.

La planeación estratégica busca un equilibrio dinámico con el fin de conseguir un incremento en su actividad de manera segura, reduciendo el riesgo y la dependencia, se busca que exista la sostenibilidad de los procesos y subprocesos de la empresa.

La planeación estratégica implica compromiso con la acción y con los resultados en donde se busca la obtención de muchos resultados más que lo mucho que se haga.

También implica flexibilidad pues las variables a las que se enfrenta la organización exigen la adaptabilidad de la empresa y del estratega de la planeación pues los escenarios a los que se ve inmersa la organización son cambiantes y requiere tener gran capacidad de adaptarse a ellas y no actuar de manera robótica y sin sentido.

En la planeación estratégica como proceso se definieron unos interrogantes los cuales son:

- Que se quiere lograr.
- En qué situación se encuentra la organización a la hora de hacer la planeación.
- Que actividades se pueden realizar.
- De todas las alternativas que se pueden realizar cuales son las más indicadas en la aplicación.

La herramienta de la planeación estratégica es definida como el enfoque objetivo y sistemático para tomar decisiones en las organizaciones, busca e intenta el ordenamiento de información cualitativa y cuantitativa la cual permita tomar las decisiones más acertadas.

La planeación estratégica es el análisis de las diferentes situaciones que afectan de manera conexas a la organización, hechos que se presentan en el entorno de la organización, así como dentro de la organización.

El trazado estratégico no es una herramienta de mucha aplicación en Colombia razón por la cual no está muy generalizada en su aplicación en las diferentes empresas del país.

La improvisación es el pan de cada día en las organizaciones colombianas y la falta de análisis de las variables que afectan a las organizaciones es el común denominador, solo se tiene en cuenta el factor político que es el que más se tiene en cuenta por las posibilidades que se puedan abrir con las licitaciones contractuales públicas en los Municipios y en los Departamentos.

La planeación se aplica en algunas ocasiones como una herramienta para ejecutarla antes de y no sobre la marcha de un proyecto. En la actualidad es un proceso permanente para adelantarse a acontecimientos que aún no suceden y que tienen gran implicación sobre los resultados de la organización, es la exploración de futuros sucesos que también son conocidos como posibles escenarios en los cuales la empresa o las empresas se pueden desenvolver.

La importancia de esta exploración no es más que el tener la posibilidad de tomar decisiones organizacionales que potencialicen la consecución del éxito de la

empresa, es similar a lo que sucede en los juegos de equipo como el fútbol y el basquetbol, donde se conocen las habilidades y deficiencias de los competidores y se plantean alternativas de juego que permitan lograr anotar sobre el otro equipo, al mismo tiempo se plantean actividades o acciones que eviten que los otros equipos nos anoten y perdamos partidos, para ello se realizan continuos entrenamientos abordando los posibles escenarios y situaciones que nos pueden suceder en el desarrollo de nuestras actividades empresariales y se determinan los modos de acción y de respuesta para que estas sean automáticas y de corte reactivo es decir que no se necesite pensar mucho a la hora en que se nos presentan las diversas situaciones que afectan a la empresa.

Las empresas se mantienen alerta de pendientes de los signos que nos muestra el mercado, acontecimientos que nos deben provocar la toma de decisiones acertadas para contrarrestar las debilidades de que tiene la organización y aprovechar las oportunidades que me otorga el mercado y las empresas competidoras.

La idea de estar leyendo las diferentes situaciones que me muestra el mercado es la de tomar las diferentes alternativas que me puedan ayudar a no permitir que la empresa se desvíe del curso que debe tomar la organización hacia el logro de las expectativas propuestas en el largo plazo para la organización.

Independientemente de la organización que se esté analizando, un ente territorial, institución pública o privada, empresa económica es de vital importancia analizar de primera medida cual es la forma en que si de hacerlo la empresa planea y su comportamiento estratégico, determinando si ella ha definido un proyecto institucional.

La definición de su misión debe tener claro que se quiere lograr, si los productos son tangibles o intangibles, si tiene claro cuál es el efecto de su actuación y si está claro para el planificador estratégico sus acciones, debe tener en claro el mercado que quiere conquistar y que valores quiere defender e impulsa.

La misión debe tener una institucionalidad integrando las ideas individuales y del grupo, definiendo propósitos comunes de los miembros de la empresa u organización.

Se debe conocer las expectativas y motivaciones de la comunidad, de los socios, empleados, directivos clientes y proveedores, que alcance tienen las acciones y políticas en el logro de los objetivos, que estabilidad, independencia, diversidad, autorregulación se busca en cuanto a la sostenibilidad de la empresa, si se visualizan tendencias en medios políticos, macroeconómicos o de mercado, si la empresa anticipa acciones y reacciona de forma favorable ante los ataques de la competencia, si la empresa tiene fácil acceso a información determinante en la toma de decisiones.

También se pone de manifiesto la capacidad de la empresa de reconocer la competencia, de ser flexible en la toma de decisiones y adaptabilidad a las variables medio ambientales cambiantes del entorno en el cual se encuentra inmersa la organización, además de la capacidad de identificar las oportunidades y la forma en que se aprovechan para el beneficio de las partes interesadas.

Debe existir un liderazgo en el interior de la empresa que oriente, promueva, dirija, motiva y que una al grupo hacia la consecución de objetivos propuestos a través de la implementación de las estrategias organizacionales planteadas por la alta dirección.

No todo es positivo por tal razón debe haber previsión en el establecimiento de un esquema de conciliación y concertación interno que facilite el apagar incendios en el interior de la organización, generados por conflicto de intereses y desacuerdos entre los miembros de las directivas.

Debe haber un diagnóstico sistémico en múltiples dimensiones el cual conduzca a la identificación de las sin número de variables existentes en el entorno de la organización y que la afectan, pero también se debe tener gran cuidado pues si no se tiene un criterio claro de sistematización y clasificación de la información puede resultar inconveniente y complejo para la organización, debe entonces adelantarse un proceso de caracterización, por medio de la clasificación y calificación de las variables con el fin de adelantar acciones de corte estratégico que sean pertinentes y viables para el logro de los objetivos de la organización.

La clasificación y calificación de las variables primordiales para la organización tanto en sus factores claves de éxito como en los factores críticos es la dofa.

Por una parte se busca identificar cada variable ya sea como una variable interna o una variable del entorno.

Las variables que pueden ser controladas por la entidad o sistema de estudio se considera que es una variable interna, por el contrario si la variable sobre la cual el sistema le es imposible intervenir se considera que es una variable externa.

Lo que se considera como límite del sistema es la delgada línea imaginaria que separa los espacios conocidos como círculos de influencia y círculos de preocupación.

Las variables del factor interno son: fortalezas, que son las variables que favorecen el logro de los objetivos organizacionales, las debilidades que son las variables identificadas que impiden o dificultan el accionar organizacional y por ende el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado tenemos las variables del factor externo que igualmente permiten el logro de los objetivos propuestos por la organización que es el caso de las oportunidades y las amenazas que son variables del entorno que impiden o dificultan el logro de los mismos.

La caracterización de las variables es muy subjetiva y cualitativa y dependen del grado del conocimiento que tenga quien haga su análisis, y de la capacidad que este tenga y su criterio para dar conceptos sobre el sistema materia de análisis.

La matriz dofa como instrumento metodológico le facilita a la empresa identificar acciones que son viables por medio de su cruce, suponiendo que las acciones de corte estratégico son acciones posibles no se trata de cruzar variables por cruzarlas deben ser entonces estrategias factibles y contextualizadas con la realidad de la empresa.

Se establecen estrategias FO o estrategias de crecimiento y que resultan de aprovechar las posibilidades del entorno que mejor le convengan a la organización permitiendo construir una posición para la expansión del sistema o por otra parte fortalecer el sistema para el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

Las estrategias DO son estrategias que buscan que la empresa permanezca en el mercado, por medio de la superación de las debilidades internas de la empresa, por medio de las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo.

Las estrategias FA al igual que las estrategias DO buscan la permanencia de la empresa en el mercado evadiendo amenazas del entorno por medio del aprovechamiento de las fortalezas de la organización.

Las estrategias DA ofrecen a la organización ver alternativa estratégicas que insinúan la renuncia al logro dado por una situación amenazante, débil y de difícil superación por lo que exponen a la organización al fracaso.

Cruzar el factor interno por el factor interno hace suponer que se establezca un equilibrio interno, pues que las debilidades que se tienen no han podido ser superadas por la organización, lo cual no es considerado o evidenciado como una situación recurrente, en donde la organización está inmersa en tener una serie de debilidades por múltiples razones que no han sido superados pudiendo hacerlo con sus propios esfuerzos, o estrategias FD.

2. DISEÑO DE PROCESO

Cuando se llega a esta etapa se decide en que se va a implementar la gestión por procesos, de acuerdo a lo que se planteó en el diseño estratégico, en donde ya se ha determinado el trazado estratégico, se plantean y se ha enfocado la organización hacia un mercado específico, se ha hecho un análisis del entorno y del interior de la organización.

Para la implementación de la gestión por procesos se fijan varias etapas o fases que se deben aplicar de forma secuencial y ordenada para obtener resultados exitosos así:

- Identificación.
- Descripción
- Mapeado.
- Documentación.
- Interrelaciones.

2.1 IDENTIFICACIÓN

En esta etapa del diseño de los procesos se debe distinguir cada uno de los macroprocesos, procesos, subprocesos y tareas que se deben realizar y se realizan en las organizaciones, para el desarrollo de la misión y la visión de las entidades.

Esta identificación y/o diferenciación entre macroprocesos, procesos, subprocesos y tareas se realizan por separado, de manera que se esté en capacidad de nombrarlos, de igual manera se facilite el procedimiento de calificación, pudiéndose hacer una calificación individual de cada uno de ellos puntuándose de acuerdo a su impacto dentro de la misión y visión de la organización en su cumplimiento, y por ende en la satisfacción de los clientes internos y externos.

También se debe en esta fase realizar un reconocimiento perfecto de los límites de los macroprocesos, procesos, subprocesos y tareas. Cuando nos referimos a los límites estamos hablando de los elementos de entrada y de salida, comprendiéndose como elementos de entrada los recursos, económicos, físicos y financieros que son necesarios para la producción o transformación y entregar a los clientes ya sean internos o externos de elementos de salida, que se definen como productos o bienes o servicios entregados a los clientes internos o externos de la institución.

En el mismo orden de ideas se debe realizar definir cuál es el objetivo que persigue cada macroproceso, proceso, subproceso y tarea a nivel organizacional teniendo muy en cuenta su impacto en la misión y en la visión y por ende en las actividades y el logro de los objetivos de la institución pues en la empresa no en todas sus áreas se hacen las mismas tareas y hay que dejar en claro que no hay mejores o peores macroprocesos, subprocesos, procesos y tareas en el interior de las organizaciones, pues todas cumplen un papel preponderante dentro de ellas para el éxito de las empresas, claro está los procesos misionales se encargan de ejecutar las labores que la empresa debe hacer para cumplir con la misión de la empresa pero los macroprocesos de apoyo facilitan la realización de los procesos misionales, complementándose de manera efectiva todos ellos son un conjunto concatenado de acciones que permiten la cohesión ordenada y ajustada a un mismo propósito cual orquesta sinfónica en donde se conjugan diferentes instrumentos musicales para presentar una obra musical excelente, sin igual, agradable y que cautiva al público el cual escucha deleitándose de tan magna obra musical, para ello claro está se cuentan con los mejores talentos que han sido adiestrados de manera magistral claro esta para la ejecución de sus funciones delimitadas con antelación, donde no cabe la improvisación y donde todo ya ha sido calculado de manera estratégica para no dar lugar a imprevistos y situaciones incontrolables.

Es preciso complementar lo ya dicho sobre la identificación en el diseño de procesos, que dentro de esta fase es prudente realizar un reconocimiento del valor que cada uno de estos macroprocesos, subprocesos, procesos y tareas tienen para los clientes externos y externos, hasta donde la realización de esas tareas fragmentadas satisfacen a los clientes externos y externos y en qué proporción logran la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización y por ende establecer que grado de implicancia tiene cada uno de estos macroprocesos, subprocesos, procesos y tareas en la entrega final del producto o servicio ofrecido al público objetivo al que la organización ha destinado sus esfuerzos organizacionales con el fin de satisfacer sus necesidades, que pueden ser de cualquier orden.

Los aspectos que se han mencionado con anterioridad permiten la identificación y fundamentan la existencia de los diferentes, macroprocesos, subprocesos, procesos y tareas, sin desintegrar la organización en pequeñas islas que funcionan de manera independiente y sesgada sino por el contrario manteniendo en ella el statu quo, es decir manteniendo la unicidad organizacional.

Para que una empresa sea eficiente depende de sus procesos, razón por la cual es perentorio que estos procesos estén definidos, concordantemente identificados y gestionados con la única finalidad de encontrar una mejora continua.

Hemos venido hablando de los procesos dentro de la gestión por procesos, empecemos a definir el concepto de proceso en el ámbito administrativo a la luz

de la doctrina que sobre la administración existe, proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas entre sí por medio de las cuales se realiza una transformación de los llamados insumos en unas salidas o resultados que es lo que el cliente interno y externo según sea el caso esperan obtener de la organización por el pago o no de unos dineros.

Cuando hablamos de entradas o elementos de entrada y productos o elementos de salida hablamos de que estos pueden estar constituidos por materia o desmaterializados, en otras palabras pueden ser tangibles o intangibles.

También hacen parte de los procesos los proveedores quienes son los que entregan insumos ya sean tangibles o intangibles para su transformación y la entrega de un producto o servicio al cliente interno o externo satisfaciendo plenamente sus necesidades.

Además los clientes hacen parte del proceso o los procesos a nivel organizacional, como también las actividades, los recursos y tienen un impacto determinante en los sucesos importantes que se desprende de la gestión por procesos.

Se debe establecer que procesos comprende la empresa en los cuales se deben contemplar ciertos elementos y características como lo son las entradas y las salidas en donde se comprenden como tales insumos o materias primas y resultados entendidos como ellos servicios, tangibles, software o hardware, por otro lado hacen parte de los procesos los procedimientos que se caracterizan por ser de fácil comprensión por parte de las personas que integran la organización.

El cómo se reconozca cada proceso es decir el nombre con que se identifica ha de invitar a entender que conceptos y actividades abarca y desarrolla es decir debe haber coherencia entre el nombre del proceso y lo que se realiza en el habiendo cohesión con la misión de cada proceso y las actividades allí realizadas, es decir se concreta con el nombre el campo de acción de cada proceso y los procedimientos que en él se desarrollan.

En los procesos que conforman una organización debe existir alguien que asuma la responsabilidad de lo que en cada uno de ellos suceda que imprima orden y organización a las tareas allí realizadas una persona que se llama Jefe y que armoniza las actividades desempeñadas que originan la entrega de un producto o servicio a un cliente interno o a clientes externos.

De lo anterior se desprende que debe existir una forma de medir la capacidad de cada jefe de proceso de realizar y desempeñar las actividades que están a cargo de cada proceso y evidenciar si existen éxitos o fracasos en estas gestiones y tomar los correctivos necesarios para el feliz término de tales actividades. La forma es mediante indicadores que faciliten ver de manera gráfica como se desempeñan los procesos de la organización.

Seguidamente al identificar, conocer y entender la multiplicidad de procesos que integran la organización, es propia la interacción buscando con ello que estos permanezcan identificados de manera que no existan confusiones al respecto de las tareas que en él se realizan, de manera tal que se gestionen de manera exitosa, lo cual se traduce en buenos resultados que devienen de la óptima utilización de los recursos dispuestos para tal fin que en definitiva es de lo que se trata el enfoque de la gestión por procesos.

Como primera medida y para comenzar se realiza un análisis de actividades, lo que es primordial cuando se formulan los objetivos que se persiguen, involucrando dentro del análisis todos los factores que intervienen de manera activa realizando también un acopio de fuentes de información preexistentes.

El análisis de e identificación en la gestión por procesos involucra realizar un análisis de las actividades de la empresa en cada subproceso, proceso y macroproceso de la organización, analizando de manera profunda los flujos y las funciones que deben tener una razón de ser o de existir para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

Se hace una identificación de las tareas mediante un análisis de orden descendente utilizando el método de entrevistas apoyándose en cuestionarios, empezando desde los niveles jerárquicos más importantes, descendiendo hasta llegar a los niveles de jerarquía correspondientes al nivel en el cual se quiere hacer profundización.

El análisis exhaustivo es realizado por observadores que se dedican exclusivamente a ello, como fuente de información podemos apoyarnos en cuestionarios o entrevistas lo cual complementa y valida la fase que se explicó anteriormente.

Este análisis intensivo, permite a la alta dirección tomar decisiones importantes sobre la realización de actividades en los diferentes subprocesos, procesos y macroprocesos de la organización, lo cual implica que se pueden hacer reestructuraciones, creando, suprimiendo o fusionando tareas, subprocesos, procesos y macroprocesos en la organización teniendo en cuenta que con este análisis profundo se puede establecer su coherencia y la integridad final con los responsables.

2.2 DESCRIPCIÓN

En esta etapa se analizan de forma minuciosa las operaciones y tareas específicas de cada proceso, de las diferentes instituciones, empresas, organizaciones.

En este análisis se sigue el principio de “secuencia ordenada” lo cual permite definir claramente cuáles son las actividades que deben mantenerse por su importancia en el aporte a la misión de la organización y cuales han de modificarse, fusionarse o suprimirse en los procesos que las contengan, por medio de la medición objetiva de sus alcances es decir verificando que sus objetos estén claramente ajustados a lo que la organización persigue, identificando con claridad que tareas o procesos agregan o no valor a la empresa tomando las decisiones correspondientes.

Mediante la descripción se puede evaluar los gradientes de cada proceso, es decir cuál es la importancia para el proceso, de que se tratan las tareas y los procesos, que insumos requiere para su desarrollo, así mismo como cuáles son los productos y/o servicios que ofrecen ya sea al público objetivo, o a los clientes internos, podemos determinar que clientes son los que consumen o a quienes van dirigidos los esfuerzos de cada proceso y los beneficios que conllevan la ejecución de las actividades de tales procesos.

En la descripción de los procesos se incluyen aspectos tales como: El nombre o la denominación, Objetivo y valor que genera, Suministradores, Entradas, Descripción de actividades, Indicadores, Puntos críticos, Salidas, Clientes, Identificación del responsable, Requerimientos del proceso, Requerimientos del cliente, Requerimientos para la aplicación informática.

✓ **Nombre o denominación:** Como es conocido el procedimiento o como se le llama como ya se había dicho debe haber coherencia entre el nombre o como se denomina el proceso y lo que se realiza en él ya se ha debido hacer su análisis en la fase de identificación pero su evaluación en esta etapa permite saber con suficiencia si está bien identificado el proceso y si existe la correlación con su significancia e importancia para la empresa, teniendo en cuenta su funcionalidad y valor agregado que genera para la organización. El avance en la descripción de los procesos permite a todas luces realizar mejoras si es necesario, este aspecto se retoma de la fase de identificación. El nombre o la denominación encierra los beneficios que aporta a la organización el proceso objeto de análisis da una idea de las dimensiones y alcances del proceso tanto a la alta dirección como a los clientes tanto internos como externos, orientándolos hacia su propio beneficio es decir hacia la satisfacción de sus necesidades. Lo anterior aplica para los macroprocesos, procesos, subprocesos y tareas en las organizaciones. No se trata simplemente de ponerle un nombre al proceso porque sí o porque a la alta

dirección le parece atractivo o le gusta el nombre a priori para el macroproceso, proceso o subproceso, debe guardar fidelidad con el objeto del mismo.

✓ **Objeto y valor que genera:** La existencia de los macroprocesos, procesos y subprocesos de la organización su existencia están definidos y sustentados por lo que le aportan a las organizaciones y a los clientes externos lo cual guarda fiel concordancia con lo que está definido que deba aportarle a la organización, en otras palabras el objeto del macroproceso, proceso o subproceso, debe darle a la organización una retribución o beneficio para la organización en el sentido que no deben haber procesos existiendo en la organización porque es el capricho de la dirección, deben ser funcionales y facilitar a la organización la ejecución del objeto misional y visional de la misma de lo contrario debe evaluarse su permanencia en dentro del mapa de procesos de la organización ya sea eliminándolo totalmente, fusionándolo con otro procesos, o convirtiéndolo en una tarea que integra a otro proceso de la entidad. En cuanto al valor que genera debe ser contrastado con los esfuerzos que se destinan para la ejecución y la existencia del proceso o macroproceso, es decir hay que hacer una especie de análisis de costo beneficio, siendo este el óptimo cuando el beneficio es mayor al costo de existencia del mismo, debe por eso haber gran productividad del proceso o macroproceso en comento, haciéndose sostenible por si mismos en el caso de macroprocesos o procesos misionales. Cuando hablamos de procesos o de macroprocesos de apoyo o estratégicos estos también se deben medir por cuanto el beneficio que estos dan a la organización deben ser altos y que se traduzcan en utilidades para la empresa cuando se trata de empresas que venden bienes o servicios del orden privado, o cuando generan gran recaudo cuando se trata de empresas estatales cuyo objeto es el de recaudar dinero para la función del estado como lo es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Los procesos o macroprocesos, deben demostrar a la alta dirección que su existencia dentro de la organización es importante para el logro de la misión y la visión de la misma a través de resultados y consecución de metas organizacionales que se plantean para cada uno de ellos, estas metas se evalúan por medio de indicadores que se construyen para medir el impacto de las acciones de los procesos y macroprocesos en las metas organizacionales que se han planteado también para la organización a nivel general, se trata pues de hacer tangible los esfuerzos de cada proceso o macroproceso y hasta donde llega la contribución de cada uno de ellos al logro de esas metas organizacionales, facilita la toma de decisiones para reorientar la organización hacia su logro previa identificación de factores claves de éxito y factores críticos de riesgo.

✓ **Suministradores:** En este aspecto se tienen en cuenta las empresas que son proveedores de insumos o servicios que son necesarios o vitales para el desarrollo de los procesos y macroprocesos de las organizaciones, para lo cual es básico conocer cuál es el objeto del negocio y de cada uno de sus procesos y macroprocesos. Este aspecto es vital para determinar el origen de las entradas que también es otro aspecto importante a tener en cuenta dentro de la descripción

del proceso o macroproceso, pues estas entradas son el insumo básico para el funcionamiento de estos procesos y macroprocesos de las organizaciones o entidades. Los suministradores pueden ser también otros procesos o macroprocesos de la misma organización que proveen de producto semiterminado o de servicios que son básicos para la función de otros procesos o macroprocesos de la organización.

✓ **Entradas:** Se deben en el orden de ideas que llevamos hacer una diferenciación y determinación de los recursos físicos, económicos, de talento humano que constituyen entradas para la organización, entendiéndose por entradas los elementos requeridos para la transformación o sustento de las actividades de los procesos o macroprocesos de la organización y que permiten el logro de las actividades de la misma ya sean del orden misional, estratégico o de apoyo de ella. Estas entradas incluyen la información que se requiere para la transformación y entrega de bienes o servicios de la entidad así como también son necesarios incluir dentro de las entradas los equipos y plataformas informáticas cuando es necesario automatizar el sistema de información.

✓ **Descripción de actividades:** cada uno de los procesos está conformado por muchas actividades. Estas actividades son las que desarrollan el proceso y a su vez desarrolla los macroprocesos de la organización. Las actividades conforman una cadena de actividades que además se interrelacionan y complementan para la cohesión y funcionamiento del proceso y a la vez del macroproceso, ya sea de índole estratégico, de apoyo o misional. Razón por la cual es necesario describir cuales son las actividades que conforman el proceso evaluando su injerencia y aportes al éxito de cada uno de los procesos que conforman, midiéndolo a través de indicadores de eficiencia y eficacia, permitiendo la toma de decisiones de tipo correctivo cuando se presentan hallazgos de no conformidades con respecto a las políticas de calidad preestablecidas por la entidad, así como el incumplimiento de las metas trazadas para que sean cumplidas por cada uno de los procesos enmarcados dentro de la organización. Es perentorio mantener el principio de la secuencialidad ordenada de cada una de las tareas para el éxito de los procesos y de las organizaciones, por medio del perfeccionamiento de las tareas y de los resultados intrínsecos que se generan con sus respectivas gestiones.

✓ **Indicadores:** Son los que permiten hacer la medición de la eficiencia y eficacia de la realización de las diferentes actividades que conforman los procesos, es decir a través de ellos se puede medir la contribución y eficacia de cada uno de los procesos que conforman la organización y lógicamente la contribución que realiza a los macroprocesos de la entidad. Estos indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos. Cuantitativos pues pueden ser mediciones numéricas que se realizan para puntuar mediante números que tan eficaz y eficiente es el proceso y ponderar también cual es el aporte que se realiza a la organización sobre el resultado esperado por periodos en la entidad. Estos indicadores se emplean para realizar mediciones en empresas que buscan

obtener unos resultados en volumen económico e impacto social, es decir tiene aplicabilidad en la mayoría de las entidades ya sean de orden económico u orden social, pues se pueden medir los ingresos de la organización, las utilidades de la organización, los costos, el número de clientes satisfechos, población insatisfecha, número de reclamaciones y reporte de productos con no conformidades en el periodo objeto de análisis. Las mediciones cualitativas buscan calificar las acciones realizadas en el proceso si son o no son pertinentes, si son buenas, malas o buscan determinar un grado de satisfacción que se recibe con su desempeño. Los indicadores son pieza fundamental para la fijación de nuevas estrategias organizacionales tendientes al éxito de la entidad así mismo como lo son también decisiones de orden operativo.

✓ **Puntos críticos:** Se trata de los puntos negativos o que generan problemáticas en el desarrollo de las actividades en el proceso que sea materia de análisis. Estos puntos críticos son los que impiden el desarrollo máximo de la organización pues impiden el logro de los objetivos organizacionales propuestos periodo tras periodo, generan no conformidades con los productos que son realizados en los procesos, afectando la cadena productiva de la organización. Las gestiones organizacionales se ven afectadas por la improductividad que se genera con estos puntos críticos, razón por la cual es importante realizar este análisis para determinar aquellas tareas que le son piedra de tropiezo al desarrollo de las actividades de los procesos de la entidad.

✓ **Salidas:** Se habla de salidas aquellos productos o servicios que resultan de la transformación de las entradas o insumos que ingresan a la organización los cuales pueden ser tangibles e intangibles traduciéndose en productos o servicios que también pueden ser tangibles o intangibles.

✓ **Clientes:** Son las personas, instituciones o entidades a las cuales van dirigidos los esfuerzos de la organización, a ellos van dirigidos los productos o salidas, también los resultados de cada proceso, teniendo en cuenta que los procesos buscan la satisfacción de las necesidades expectativas y requerimientos de estos. Los clientes pueden ser internos (de la organización que los produce o los genera) y/o externos siendo muy importantes los clientes internos pues se debe generar valor para ellos, rompiéndose los paradigmas de que la dependencias o las divisiones no tienen nada que ver con otras dependencias en las organizaciones quitándoles esa percepción que han tenido durante muchos años y que limita la integralidad de las organizaciones y la visión compartida del negocio.

✓ **Identificación del responsable:** Se debe hacer un análisis completo de las tareas realizadas en las organizaciones junto con la ubicación de los responsables de cada procedimiento al interior de los procesos y de cada proceso. El jefe de cada proceso es el responsable del éxito o el fracaso de cada proceso es la persona que dirige las estrategias necesarias para el logro de los objetivos que

debe cumplir cada proceso, además que incorporan elementos de evaluación, seguimiento y control pertinente, en el mismo orden de ideas el responsable se encarga de delegar las tareas a realizar buscando que las entidades tengan mayor competitividad en el sector que se desempeñan, el responsable es la persona que debe promover métodos y estilos de dirección de carácter participativo, potenciando el involucrar a cada uno de los integrantes del proceso lo cual implica el compartir valores que transforman de manera significativa a las organizaciones.

✓ **Requerimientos del proceso:** En este aspecto se tiene en cuenta los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades que componen el proceso, como lo son la tecnología y otros aspectos de carácter tangible como lo son infraestructura, materias primas, estándares de calidad de los productos como también los de carácter intangible en el caso de prestación de servicios diferentes a los de la salud, el talento humano necesario (por ejemplo en el sector financiero).

✓ **Requerimientos de los clientes:** Hay que tener en cuenta cuales son las perspectivas y expectativas que tienen los clientes de la organización y de los productos o servicios ofertados por estas, recordemos que los clientes pueden ser internos y externos y que son parte activa de la organización pues son la razón de ser de ella. Se deben tener en cuenta cuales son las características que según las necesidades de los clientes deben tener los productos o servicios ofertados por la entidad.

✓ **Requerimientos para la aplicación Informática:** Es un aspecto que hay que tener en cuenta en los procesos cuyos insumos son la información, por medio de la automatización de las tareas con el fin de conseguir los objetivos del proceso garantizando la accesibilidad a la información de los directamente involucrados en el proceso y que requieren de la información que ha sido procesada y sistematizada, conociendo aspectos específicos de las tareas que se realizan utilizando los sistemas de información como fechas, horas, responsables, vigencias, emitir alertas, mostrar gráficas etc.

2.3 MAPEADO

Es la representación gráfica del diagrama de flujo de todos y cada uno de los procesos de la organización, que proporciona una visualización de la secuencialidad en la que se desarrollan las actividades/operaciones, facilitando el entendimiento de los procesos de la institución u organización no únicamente para el diseño sino para su aplicación en el caso real facilitando que personas ajenas a la empresa comprendan su funcionamiento

Ofrece la ventaja de poderse realizar un re análisis de manera pertinente de ciertos aspectos que se estudiaron en la etapa de descripción facilitando y

realizando la mejora continua al interior de la empresa, con lo cual se colige que no es una actividad que se haga únicamente en la fase de diseño sino que se puede realizar de manera repetitiva a través del tiempo eliminando cuellos de botella o interrupciones en la cadena productiva de las empresas u organizaciones, sirve además para poder hacer un análisis sesudo de los diferentes procesos y comprender las cadenas productivas de la empresa.

En el diagramado de los procesos de las organizaciones sea de la índole que sean, se emplean diversos símbolos acorde a las características de la empresa es decir los que más se ajustan a los procesos que las conforman, entre los tipos de diagramado podemos contar el llamado OTIDA, diagramas de flujo, y los flujogramas de símbolos informáticos para aquellos procesos de información en donde se necesita dar un tratamiento automatizado.

De aquí se desprenden estudios de tiempos y movimientos que en un inicio fueron implementados en actividades de taller por su clara y fácil aplicación, con algunas adaptaciones y modificaciones se aplican a trabajos administrativos y de oficina. La OTIDA se conforma de: operación, transporte, inspección demora y almacenamiento.

Por operación se entiende el escribir documentos, realizar cálculos, hacer registros, sellar entre otros. El transporte implica llevar una carta de una división a otra, entregar informes entre implicados en el proceso y realizar el archivo de diferentes documentos importantes que requieren ser impresos para su consulta situación que está siendo revaluada pues ya los archivos físicos tienden a desaparecer pues está en boga hacer archivos virtuales. Las inspecciones no son otra cosa diferente que hacer revisiones a documentos (cuentas, facturas), análisis de informes, lectura de correspondencia antes de la firma. Las demoras son las interrupciones en los procesos que transcurren dentro de las actividades de cada proceso, son los tiempos de espera que se realizan cuando se está haciendo una actividad.

Se llaman “instrumentos de simplificación” al diagrama de procesos, los cuales no son un sustituto del dirigente que es quien piensa y propone la realización de cambios que son factibles de hacer y que le son útiles para ello, ayuda que tiene un valor para el dirigente inconmensurable. Estos “instrumentos de simplificación” permiten ver un proceso, así que es posible apreciar en su plena magnitud los pasos que los conforman por separado, por el contrario no es posible ver cada paso gráficamente.

En la “OTIDA” se enuncia los datos de identificación del proceso, como lo son el nombre del proceso, el departamento o división donde se da comienzo y donde se acaba, la fecha de elaboración entre otros datos, en esa misma hoja se realizan 5 columnas para los símbolos, la descripción sucinta del trámite, 2 columnas para

registrar distancias en el transporte y los minutos que demora el almacenamiento y una columna final para las observaciones.

Se realiza un registro por escrito de los aspectos de los diferentes pasos que se emplean en el proceso que lo comprenden, y se realizan marcas en las columnas con los respectivos símbolos uniéndolos mediante una línea que sea notable.

Una vez finalizado de redactar el proceso, se hallan los resultados de las operaciones de transporte, inspección y demora, como también los totales de los diferentes recorridos y tiempo desperdiciado en almacenamiento y demoras.

Los resultados aquí obtenidos señalan las alternativas u opciones que son convenientes tomar reduciendo y mejorándose aquellas actividades que se realizan en el procedimiento.

Se realiza un análisis profundo al evaluar que se puede eliminar, que se pueden combinar, que se puede redistribuir y que operaciones son susceptibles de mejora.

En el análisis de las gráficas de los procesos no se debe dar nada por supuesto pues todos los detalles deben ser indagados y precisados. Preguntas como el que, quien, porqué, donde, cuando y como permiten realizar un análisis completo de las situaciones al interior de cada proceso.

También hay que tener en cuenta si hay algún tipo de duplicidad de manera total o parcial de los esfuerzos que se realizan en el proceso, si es posible hacer mejoras en las operaciones, combinarla con otra actividad realizada en el proceso o hacerla con otra división.

En cuanto a las demoras hay que evaluar la posibilidad de eliminarlas de manera total, pues en la mayoría de las oportunidades los tiempos por ejemplo de almacenamiento temporal son mayores que los de la operación real lo cual conlleva a tener mayores costos de bodegaje e inventarios, siendo procesos donde la mayor relevancia se tiene en que exista agilidad.

En algunas ocasiones es posible realizar combinaciones con la localización de sitios estratégicos de bodegas para el almacenamiento parcial de mercancías parciales, para que las demoras sean menores.

Ahora hablemos de los gráficos de los procesos que dan la oportunidad de realizar un análisis paso por paso desde el origen hasta su culminación es decir hasta la consecución del producto o servicio ya terminado y estamos en capacidad de evidenciar las fallas en las que se incurre en cada paso, definiendo el producto en materia de indicadores de calidad.

Es de gran utilidad porque nos permite realizar análisis y comprensión de los procesos, así mismo como la detección de problemas y oportunidades dentro del diferentes áreas, otorgan facilidad en el logro de una misma directriz de forma tal que el grupo de trabajo tiene un mismo norte al cual apuntar.

En la elaboración del diagrama de flujo se realiza una identificación del paso inicial y el final del proceso, escribiéndose al inicio el primer paso encerrándolo mediante un círculo, seguidamente se hace una lista de actividades que se van a realizar dentro del proceso los cuales van ordenados secuencialmente según su realización.

Una vez realizado lo anterior se conectan por medio de flechas cada paso del proceso o de los procesos utilizando los símbolos predefinidos, señalando el fin del proceso que le corresponde.

Los símbolos que se utilizan para la elaboración de un diagrama de flujo son los siguientes:

Actividad/operación del proceso.



Demora



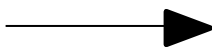
Dirección del flujo.



Conector o referencia con otra gráfica.



Transporte.



Transmisión de datos.



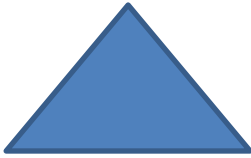
Decisión.



Documento.



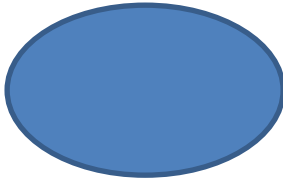
Almacenamiento.



Fin del proceso



Inspección/verificación.



Se definen fases e interfaces así como también las características de cada actividad permitiendo por su flexibilidad realizar diferentes cambios perfeccionando el mapeado. En algunas ocasiones se da la oportunidad para replantear algunos aspectos que se analizaron en la etapa de la descripción en aras de la mejora continua en los procesos.

2.4 DOCUMENTACIÓN

Los procesos de la empresa deben estar acompañados de su documentación respectiva que se realiza en una ficha técnica la cual facilita de una forma sinóptica manifestar los aspectos vitales que se expresaron en la fase la descripción buscando que se tribute con el fin de llegar a una confortable y plena implementación, medición, evaluación, y autorregulación en donde se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Denominación.
- ✓ Clasificación.
- ✓ Alcance.
- ✓ Valor que agrega.
- ✓ Responsable.
- ✓ Entradas.
- ✓ Salidas.
- ✓ Suministradores.
- ✓ Clientes.
- ✓ Puntos críticos.
- ✓ Indicadores de medición.
- ✓ Interrelación con otros procesos o subprocesos.

- ✓ Interfaces.
- ✓ Resumen de riesgos potenciales.
- ✓ Posibilidades de mejoras a futuro con sus propuestas de acciones.

En la documentación de los procesos se emplea el formato de planeación de actividades el cual consta de un código, la versión, identificación del proyecto o proceso, la descripción general del proceso donde se puntualiza de que se trata en términos generales el proceso que se está documentando, además la meta que tiene el proceso a cumplir durante el periodo. Se escribe en este formato el que es decir la acción que se realiza en el proceso, la justificación del proceso que corresponde al porqué de la existencia de los mismos, se anota el o los procedimientos o el cómo se desarrollan los proyectos o procesos, la fecha es decir cuando, el lugar que corresponde a donde se desarrolla el proceso, el responsable ósea sobre quien recae la responsabilidad de las acciones del proceso no es un nombre sino sobre el cargo que recae la responsabilidad y por último se escriben los recursos o el cuanto se destina para el desarrollo del proceso.

Informe de tres generaciones: En él se plasman el código del proceso, la versión del proceso, las acciones planeadas o lo que corresponde al pasado del proceso, el presente del proceso es decir el los resultados obtenidos en el proceso, el gráfico de los resultados y los puntos problemáticos del proceso.

El futuro del proceso que lo conforman las acciones correctivas a realizar teniendo en cuenta los puntos problemáticos que se encontraron en el presente del proceso, se enuncia el responsable es decir el cargo sobre quien recae la responsabilidad del proceso. Y por último se anota la fecha en que se elabora el informe.

Perfil del cargo: En el perfil del cargo se escribe el nombre de la empresa (aplica para empresas públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro), se describen los cargos que conforman los procesos que también se conocen como procedimientos, acto seguido se diligencian los datos de identificación como lo son: Nombre del cargo o procedimiento, la gerencia al que pertenece o la división o departamento al cual está adscrito el procedimiento, así mismo se anota el área o la división al que pertenece el procedimiento, los cargos que están adscritos al procedimiento anotando el número y el nombre de ellos, también se anota el cargo que reemplaza al procedimiento en caso de que falte, existe una casilla para registrar los resultados esperados por los procedimientos que se documenten, así mismo como las principales responsabilidades de los procedimientos que se documenten.

Seguidamente hay una casilla para anotar las relaciones del trabajo, es decir con cuales otros procedimientos están constantemente interrelacionado,

procedimientos que pueden ser del mismo proceso o de otro proceso de la entidad.

Pasamos a la parte de los elementos de valoración donde se plasman las responsabilidades por toma de decisiones, es decir quién es el responsable de la toma de decisiones del procedimiento, quien es el responsable por recursos (financieros, físicos, talento humano), y el responsable de los resultados que se den por la realización del procedimiento.

El segundo punto que se plasma en la ficha del cargo o procedimiento es un espacio destinado para que desarrollo humano o personal lo diligencie.

En él se registran los requisitos del procedimiento los cuales son:

Edad.
Sexo
Estado civil
Formación académica.
Profesión(es).
Formación complementaria.
Idiomas Ingles/Nivel de dominio.
Conocimientos específicos.
Experiencia laboral.
Experiencia específica.

Como tercera medida se registran las aptitudes mentales. Se enuncian 6 aptitudes y se definen estipulando que tan indispensables o no son estas para el desempeño en el procedimiento.

En el cuarto punto se desglosan las aptitudes administrativas requeridas para el desarrollo del procedimiento las cuales son:

- ✓ Planear.
- ✓ Organizar.
- ✓ Dirigir.
- ✓ Controlar.
- ✓ Negociar.
- ✓ Comunicar.
- ✓ Evaluar.
- ✓ Ejecutar.

Aspectos que deben definirse claramente si son indispensables o no para la ejecución del procedimiento.

Al igual se definen cuáles son las aptitudes o aspectos de personalidad, motivación y habilidades requeridas para el desarrollo de los procedimientos que se documentan, aspectos que deben definirse que tan indispensables o indiferentes son para la ejecución del procedimiento. Estos aspectos son:

- ✓ Actitud de servicio.
- ✓ Aspiración a la excelencia.
- ✓ Compromiso
- ✓ Integridad.
- ✓ Respeto mutuo.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Practicidad.
- ✓ Seguridad en sí mismo.
- ✓ Tolerancia a la frustración.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Astucia.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Orientación al poder.
- ✓ Necesidad de supervisión.
- ✓ Adaptación a la autoridad.
- ✓ Aceptación de normas y valores.
- ✓ Dedicación a la tarea.

Por último se registran algunas observaciones que surjan.

Formato de perfil ocupacional. En él se registran la versión del documento. En el primer punto se hace una identificación del cargo y el nombre del cargo del jefe inmediato, el proceso al cual pertenece y si se es el responsable o no del proceso, el número de personas que desempeñan el mismo cargo, relaciones directas (cargos de acuerdo a interfaces), cargos bajo su responsabilidad, la finalidad o razón de ser del cargo.

En el segundo punto se anotan las responsabilidades del cargo. En el tercer punto se anotan los conocimientos específicos del cargo orientados al logro de los resultados esperados.

El cuarto ítem es referente a los requisitos básicos para el desempeño del procedimiento ellos son la educación y la experiencia. El quinto ítem es el campo donde se anotan las competencias, el sexto y séptimo ítem es en donde se anotan los clientes que tiene cada procedimiento que se está documentando, así como los proveedores de quienes son los procedimientos documentados respectivamente.

Por último se registran las firmas del jefe de gestión humana o personal y de quien desempeña el cargo o procedimiento.

2.5 INTERRELACIONES

La gestión de las empresas se basa en interacciones entre diferentes dependencias a través de sus procedimientos por ello se explica que existen clientes internos en las organizaciones.

Estas interrelaciones son necesarias para la consecución de algunas metas organizacionales, estas pueden ser de orden misional o de apoyo como también lo son de orden estratégico.

Un equipo de trabajo está dividido en diferentes aspectos que complementan la organización a la cual están adscritos responsabilizándose de ciertas tareas que son necesarias para el éxito organizacional.

Para que exista este trabajo en equipo una dependencia suministra a otra por medio de las entradas insumos necesarios para que se procese un producto o servicio que va a ser entregado con seguridad y calidad a otra dependencia de las organizaciones complementándose unas con otras, por eso es que las organizaciones se deben entender como un todo y no como secciones aisladas unas de otras debiéndose entonces tener una visión compartida de lo que es la organización.

Para que exista el éxito organizacional se debe tener en cuenta el criterio de calidad total para que cada producto que se entrega a otro procedimiento o proceso en la organización sea producido o generado con criterios de excelencia y calidad, productos o servicios que deben ser entregados dentro de la oportunidad en que se deben entregar sin retrasos, esto implica el empleo de las mejores materias primas e insumos necesarios para su creación.

Es necesario también a nivel organizacional tener las mejores relaciones con los proveedores para que exista una fluida relación e intercambio de bienes y servicios y el máximo aprovechamiento de los recursos planeados para la ejecución de las tareas programadas.

En la gestión por procesos las interacciones entre diferentes dependencias a través de los procesos que las conforman son el pan de cada día, por eso se desarrollan programas de atención a los clientes internos realizados desde el grupo o división de personal que van encaminados a que todas las relaciones entre las dependencias sean fluidas y no se presenten inconvenientes entre ellas, en otras palabras buscan armonizar las relaciones entre grupos de trabajo y divisiones para el éxito organizacional.

La calidad total en la organización supone una cohesión organizada de actividades que buscan el logro de los objetivos propuestos en todos los niveles de la entidad.

Estas interrelaciones suponen que los jefes de cada procedimiento tengan que reunirse excepcionalmente para tomar decisiones y llegar a acuerdos sobre la forma de realizar algunos procedimientos toda vez se pueden encontrar vacíos normativos o desacuerdo que no permiten que las relaciones entre dependencias sean armónicas y no se puedan obtener los resultados esperados para la organización.

Las interacciones se escriben en el papel haciendo un gráfico de red en donde se visualiza cómo y en qué aspectos los distintos procedimientos se relacionan unos con otros, también se determinan cuáles son los elementos de entrada y de salida de cada una de esas interrelaciones configurando cuales son las características que son necesarias para cada una de las entradas así como de las salidas, con el fin de evitar las no conformidades y apuntarle a la calidad total dentro de la organización.

El mapa de procesos es el reflejo de las interrelaciones que se dan entre los procesos de la organización de allí se pueden colegir y evidenciar las interrelaciones e interacciones entre los diferentes procedimientos por tal razón la etapa de mapeo es importante para la organización porque en ella se da una idea de lo que es la empresa en su aspecto funcional más que en su aspecto jerárquico. No se trata de saber quiénes son los que dirigen la empresa o quiénes son los que tienen el poder de decisión en la organización, la idea es saber cómo funciona la organización y determinar las responsabilidades entre las interacciones de los procesos.

Se hace un análisis profundo de estas interrelaciones y sus productos o resultados, a quienes afectan con sus decisiones. Se determina cuáles son sus interrelaciones o conexiones.

3. IMPLEMENTACIÓN

Cuando se implementa la gestión por procesos la alta dirección se enfrenta a la resistencia al cambio por todo lo que este significa para los empleados.

Ya todo va a cambiar y se está sacando a los empleados o funcionarios de la zona de confort en la que se encuentran y estos van a tener que enfrentar una nueva manera de concebir la organización pues ya no es una entidad rígida con todas las tareas controladas y calculadas, donde solo se tiene contacto con ciertas áreas de la organización, cambiando esa visión limitada de lo que es la organización.

Ahora, todos tienen que tener una visión compartida de lo que es la organización y pensar colectivamente, en la mayoría de las áreas o divisiones.

El hecho que exista esta resistencia no le quita importancia al hecho de llevar a la práctica la gestión por procesos, por el contrario nos estamos encontrando con la primera barrera a derribar en la nueva gestión de la alta gerencia.

Se evidencia pues que la gestión por procesos tiene una efectividad muy alta, y que es de suma utilidad para la alta gerencia su implementación porque con ella se consiguen importantes resultados, como lo son el tener un orden funcional en la organización y en donde los pequeños detalles son cubiertos a la hora de tomar decisiones importantes, pues la organización es fácilmente comprendida y se pueden calcular las interrelaciones que en ella subsisten como ente dinámico y funcional.

En la fase de implementación de la gestión por procesos que es posterior a la fase de análisis en donde se identifican los objetivos generales que la organización quiere lograr, y después de identificar que expectativas existen sobre la organización de otros interesados, se identifica los procesos que se hacen necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación por medio de la organización, se da aplicación a las normas ISO 9000 en el sistema de gestión de la entidad, se identifica los procesos necesarios para satisfacer los servicios a los clientes internos y externos y se elabora un plan para suprimir los aspectos no concordantes entre el sistema actual el sistema que conviene a la organización, y por último se hace la implementación del plan.

La implementación de la gestión por procesos conlleva a que exista colaboración de la alta dirección para configurar las estrategias, esto implica que en la organización sea favorecida de gran manera la flexibilidad de la empresa, situación que da a la organización ventajas competitivas en el mercado que se desempeña, atrayendo a más fans y consumidores de la marca, posicionado a la empresa en lugares importantes del mercado o sector.

Con la implementación de la gestión por procesos, se da vía libre a que los empleados o funcionarios de las empresas que tengan a bien seguir el trazado estratégico fundamentado en la gestión por procesos, para que desarrollen todas las ideas que tengan frente al procedimiento que desempeñan realizando en ellos innovaciones a los productos y servicios ofertados por las organizaciones. Por otro lado la gestión por procesos da a la organización la capacidad de poderse adaptar de manera eficaz y con resultados positivos frente a los cambios que en el mercado se presentan, fortaleciéndolas, haciendo empresas maduras con una curva de experiencia alta, dándoles además la posibilidad de que en ellas se pueda prever y adelantarse a situaciones de mercado que puedan afectar a la empresa de manera negativa y que afecten las utilidades de la misma o que vayan en detrimento de los objetivos de crecimiento que esta tenga en un periodo dado, ofrece la oportunidad de que la empresa avizore, mercados que no ha contemplado y que le pueden generar mayores ingresos en el caso de las empresas del sector privado o que generen un impacto social mayor al que en el momento la empresa dirija sus esfuerzos de producción, financieros, logísticos, mercadotécnicos, de personal etc.

La gestión por procesos posibilita la capacidad de la empresa para hacer autoanálisis de situaciones que de manera interna afectan las decisiones de la alta gerencia, partiendo de la premisa de que se sabe cuál es la situación actual y hacia donde se quiere llegar para la consecución de objetivos organizacionales claros y entendibles para todos los miembros de la organización aplicando el concepto de visión compartida y orientación hacia los procesos.

Cuando la alta gerencia implementa la gestión por proceso está propendiendo porque toda la empresa desde todos los niveles directivos y procedimentales tomen e interioricen la estrategia de manera conjunta sin ningún tipo de dilación, entendiéndola y poniéndola en práctica hablando todos en la organización un mismo idioma, facilitándose hacer los correctivos que sean del caso cuando ocurran inconformidades en los productos ofertados por la organización al público objetivo o a los productos o servicios que tienen como clientes a otros procesos de la organización como insumo necesario para satisfacer las necesidades del público objetivo.

Los directivos no solamente comandan los destinos de la organización sino que son parte activa de la gestión por procesos pues ellos también se preparan para que todo salga bien y se logren las metas propuestas por la organización, la gestión por procesos se apoya en la dirección estratégica que es una herramienta facilitadora el aprovechamiento óptimo de las oportunidades que ofrece el mercado las cuales una vez detectadas y tomando las decisiones correctas ubican a la empresa en los primeros lugares del mercado.

Las empresas del siglo XXI tienen una visión compartida de la organización, donde sus integrantes la ven como un todo, sintiéndose comprometidos con el

logro de las metas organizacionales pues el hecho de cumplir con las metas les proporciona a todos bienestar a sus miembros a parte de los beneficios que trae consigo para los dueños de las organizaciones.

Las normas ISO buscan certificar a las organizaciones en los procesos que se llevan a cabo dentro de ella junto con sus actividades asegurando la satisfacción de los clientes incentivando la mejora continua en ella.

Cuando las empresas obtienen estas certificaciones demuestran que ellas realizan sus tareas dentro de los parámetros establecidos de un sistema de calidad, con lo cual se puede inferir que se realizan procedimientos de manera idónea y eficiente con orientación a implantar procesos de mejora continua.

Pero que se busca con la mejora continua de los procesos de una entidad. Las respuestas son varias. Se pretende obtener la certificación en alguna de las normas ISO que dan una buena imagen de la organización frente al público objetivo y frente a las demás empresas del sector, exhibiendo sus fortalezas organizacionales frente a todo aquel que lo pueda percibir y apreciar. Con la mejora continua se adquiere gran suficiencia y se fortalecen los miembros directivos pues lo que se pretende en cuanto a calidad de productos o servicios ofrecidos al mercado satisfaciendo de manera efectiva las necesidades de los clientes internos y externos de la organización, por otro lado define estándares de calidad de los insumos requeridos para la transformación y elaboración de productos, o para la prestación de servicios extendiéndose el concepto de la calidad en el sector.

La gestión por procesos se apoya entonces en el desarrollo del sistema de gestión de la calidad con el fin de lograr objetivos propuestos por la compañía para lo cual la alta dirección no descuida la política de calidad, los sistemas de gestión de la calidad, el manual de la calidad, realiza revisión de los avances que en calidad la empresa esté logrando, tomando los correctivos necesarios, evalúa y mantiene permanente atención a los requisitos que los clientes internos y externos demandan de la organización, realiza control de los riesgos inherentes al desarrollo de las actividades de los procedimientos que conforman los procesos de las empresas, siempre hay un representante de la dirección que se encarga de la supervisión de la evolución o estancamiento de la calidad en la empresa y se redactan y evalúan los avances de los objetivos de calidad.

Se busca con las normas ISO obtener la certificación, lo cual es posible en determinados servicios ofrecidos al público objetivo de la empresa u organización pues su impacto en los clientes es más perceptible y tangible.

La gestión por procesos genera de manera congruente en las organizaciones un óptimo funcionamiento lo cual es de vital importancia para la misma toda vez genera resultados positivos para la alta dirección pues los servicios o productos

ofertados a los clientes internos y externos son optimizados se da un mayor producto o servicio por los mismos costos incurridos en producir los bienes o servicios a los cuales se han comprometido las empresas que implementan la gestión por procesos.

La razón por la cual la gestión por procesos es constructora de una organización moderna es que sus procesos están dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, los cuales a su vez tienen la característica de ser parte de la sociedad cuando se trata de la satisfacción de necesidades de personas, puede tratarse a su vez de otras organizaciones con personería jurídica.

Este éxito organizacional se genera por la gestión por procesos porque además de que todas las personas que conforman las organizaciones son tenidas en cuenta para el desarrollo de la estrategia de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes pues define para cada miembro de la empresa su contribución para llegar al logro de las metas de las entidades las cuales son medibles, retantes y posibles, pues todo el personal a parte de sus aptitudes individuales son capacitados y orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección en su planeación estratégica.

Los tiempos de prestación de servicio se hace menor reduciendo costos de prestación de servicios así como la generación de un impacto positivo en los clientes de los productos y servicios ofertados.

Con la implementación de la gestión por procesos se puede identificar claramente, cuáles son las tareas que se pueden eliminar pues no generan valor agregado a la empresa y a los clientes de ella, y por el contrario destruyen valor en la misma ocasionando pérdidas económicas por sus altos costos de mantenimiento pues son hoyos negros dentro de la empresas que succionan materia y luz.

La aplicación de la gestión por procesos como modelo administrativo en la dirección de empresas garantiza que las interrelaciones en las empresas que la implementan se susciten de manera natural nutriéndose la calidad y cantidad de sus interrelaciones haciéndose empresas cuyos engranajes funcionan de manera cohesionada, armónica y productiva, asemejándose a una orquesta filarmónica de las más encumbradas ciudades del mundo, ejecutando piezas musicales que agradan los sentidos de quienes se sientan a disfrutar de los bellos acordes que generan en sus magistrales presentaciones.

Las ineficiencias son detectadas rápidamente, lo cual es bueno porque se toman decisiones rápidas y las organizaciones se adaptan fácilmente a las fluctuaciones del mercado haciendo cambios profundos que se originan en el interior de las entidades, notándose o reflejándose en su exterior pues los clientes entienden la pasión con la que se trabaja en estas empresas, lo cual es importante toda vez no

se está tratando de convencer a la población potencial consumidora con frases existencialistas que involucran el alma de las personas como si sus actividades económicas u objetos sociales tuvieran algo de espiritual, por el contrario sus afanes son la de enriquecer sus huestes con créditos despiadados aprovechando la necesidad existente en el mercado de personas que requieren dinero, o ¿acaso son empresas que tienen un fin altruista u holístico?, la respuesta es no, lo cual me da pie para hablar de que la gestión por procesos infortunadamente es aplicada por empresa que buscan de manera avasalladora y sin escrúpulos el obtener riquezas disfrazando su objetivo con publicidades que involucran lo más valioso del ser humano, su alma.

Pero me pregunto ¿satisfacen las necesidades de los cuenta habientes teniendo en cuenta que les van a quedar debiendo hasta la risa? ¿o que si ellos pudieran quitarles las almas de los cuenta habientes les permitirían entrar al reino de los cielos y no condenarlas a la muerte segunda qué es ser echadas sus almas al lago en donde hierve fuego y azufre?

La gestión por procesos en una herramienta administrativa que puede ser utilizada para construir o destruir sociedad.

La gestión por procesos proporciona a las entidades que la aplican interrelaciones en sus procesos a través de los procedimientos que los conforman interrelaciones de causa y efecto que redundan en beneficio de los clientes, proveedores, la ciudadanía etc. Cambia la estructura y la forma de entender las organizaciones en el siglo XXI.

En la gestión por procesos se realiza un seguimiento y control: que se traduce en lo que se conoce como mejora continua de los proceso. La mejora continua se basa en que los procesos tienen un doliente o una persona que está encargada de la dirección de los procedimientos a cargo del proceso o subproceso lo cual garantiza el logro de los objetivos propuestos para cada proceso. La eficacia de los procesos son responsabilidad del líder de cada proceso quien está para guiar a los funcionarios en el desarrollo de las actividades a su cargo, ellos bajan las orientaciones de la alta gerencia hasta la base, haciendo conocer que quiere la cúpula de la organización en los aspectos claves de la organización, son el puente entre la alta dirección y los funcionarios de la empresa manteniendo la comunicación activa entre los diferentes niveles de la organización.

Con el seguimiento y control se garantiza que en todos los procesos que conforman la organización y que son de vital importancia para el logro de las metas organizacionales son subordinados a la planificación, implantación revisión y mejora continua. Esto garantiza que los proceso son evaluados de manera continua verificando que factores claves de éxito tienen y cuáles son los factores críticos de riesgo para aprovechar aquellas ventajas que ofrecen y que garantizan

el éxito de los procesos, eliminando o contrarrestando los factores críticos de riesgo que limitan el logro de los objetivos organizacionales.

El documentar los procedimientos que conforman los diferentes procesos es una ventaja para asegurar el éxito de la organización así mismo como la fijación de indicadores de gestión y modelos de monitoreo y control revisiones que se deben hacer de manera periódica lo cual permite sacar conclusiones importantes del proceder en los procesos y las correspondientes tomas de decisiones que ayudaran al logro de los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección.

Como lo hemos venido planteando durante este escrito la satisfacción del cliente es una de las ventajas de la implementación de la gestión de los procesos, satisfacción de necesidades que se basa no solo en orientar los esfuerzos de marketing de la organización sino también recopilar información de manera que los clientes se retroalimenten y conozcan a la empresa y lo que esta tiene para ofrecerles es decir lo que se conoce como “flujo de información bidireccional” con lo cual se fijan criterios claros que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes.

Los clientes son la razón de ser de las organizaciones por lo cual todos los esfuerzos de ellas están orientadas a darles lo que ellos necesitan lo cual se traduce en beneficio para la organización y el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Debe haber una concordancia de la misión y la visión de la organización es decir que la razón de ser de la organización esté acorde con la satisfacción de las necesidades de los cliente así mismo debe orientarse la empresa en el futuro hacia ir más allá en la satisfacción de estas necesidades esto es complementar los servicios o productos ofertados al público objetivo garantizando una óptima satisfacción complementaria de los que los clientes necesitan, es allí donde la investigación de mercados entra a hacer su papel preponderante en identificar qué es lo que los consumidores quieren y necesitan, buscando siempre convertir a la organización en una entidad más competitiva administrando los recursos a ellas asignados de manera eficiente, usándolos en forma eficaz aprovechándolos al máximo generando valor para la organización.

Las funciones de las organización van íntimamente ligados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos, por eso es importante como punto de partida, definir cuáles son los procesos que desarrollan la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa o lo que es llamado el trazado estratégico de la organización, todo debe armonizar dada la connotación que se ha dado a la gestión por procesos que se puede catalogar como una de las mejores herramientas administrativas del siglo XX y XXI, pues otorga a las entidades la capacidad de cambiar sobre la marcha sin tener que desbaratar la estructura funcional de la organización lo cual le facilita a ella para que se adapte a los

vaivenes del mercado dándole agilidad en su funcionar sin dejar a un lado la posibilidad que las empresas que la implementan tienen de prever y adelantarse a las posibles variaciones a que se puedan ver enfrentadas por los diferentes cambios que el mercado puede suscitar a los cuales debe la empresa reaccionar de manera rápida para no perder esfuerzos ya destinados y presupuestados.

Cuando se hace la implementación de la gestión por procesos ella se debe realizar complementándola en sistemas de gestión los cuales reúnen datos importantes para retroalimentar los procesos existentes, y una vez realizado y análisis de ellos se toman decisiones que contribuyen a que la organización esté en permanente evolución y perfeccionamiento en la ejecución de las tareas que conforman los procedimientos y los procesos de la entidad. Todos los esfuerzos organizacionales entonces están orientados hacia la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos impulsados desde la alta dirección como premisa organizacional y la toma de decisiones con carácter global lo cual implica que se dé desde la gerencia una visión compartida de lo que es el negocio, donde todos los procesos hacen su aporte ya sea en recursos, económicos, físicos, o de información, para la construcción de lo que es una organización moderna que no deja al azar ningún aspecto, sino que por el contrario calcula el más mínimo detalle buscando la perfección de la empresa, y son esos pequeños detalles los que hacen la diferencia en el sector o en el mercado que se encuentra la empresa.

Los funcionarios: hay que tener adiestrados a los funcionarios de la organización. Para ello se debe diseñar un sistema de capacitación anual donde en cada proceso se determinen los diferentes temas de capacitación que se deben ofrecer para los funcionarios, tendientes a minimizar la ocurrencia de inconformidades en los productos o servicios ofertados por cada uno de los procesos a través de sus procedimientos, corrigiendo posibles prácticas erróneas y que dificultan el desarrollo cotidiano de los procedimientos en donde se debe hacer énfasis en la visión compartida y la labor grupal, que no se trata de islas al interior de la organización sino que por el contrario se trata de un engranaje perfecto el cual va a producir unos resultados que afectan a la organización en forma grupal en donde claramente hay definidos responsables lo cual no implica que se restrinja la aparición de líderes que con su trabajo aportan de manera importante a la organización dando tranquilidad a lo jefe de división pues con su presencia existe garantía de ofrecer un trabajo bien hecho, líderes que se proyectan hacia el futuro como los próximos dirigentes en la organización, porque dan muestra de seriedad y de compromiso organizacional.

El trabajo en los diferentes procedimientos está normado es decir hay unas directrices precisas de cómo realizar las tareas que se enmarcan dentro de cada procedimiento. Más adelante hablaremos con más detalle al respecto de este tema.

El estructurar y puesta en práctica de los sistemas de gestión por procesos necesita emplear una serie de etapas de trabajo que de manera secuencial y teniendo en cuenta el orden, se ramifica de la siguiente manera:

1. Crear conciencia en la dirección.
2. Consolidación de equipos para trabajar.
3. Consecución de información en primera instancia para comenzar.
4. Realización de un discernimiento de la información primaria obtenida.
5. Determinación de los procesos de la organización.
6. Delimitación y definición de cada proceso en la organización.
7. Desagregar cada proceso en subprocesos, actividades y tareas.
8. Identificación de factores claves de éxito en cada proceso.
9. Fijar objetivos de para hacer vigilancia y tomar decisiones.
10. Realizar un examen y valoración.
11. Realización permanente de ajustes en los procesos.

3.1 CREAR CONCIENCIA EN LA DIRECCIÓN

Es necesario que en una organización tenga integralmente el compromiso de todos y cada uno de los directivos en los cuales se debe crear conciencia en el sentido que la gestión por procesos significa un cambio substancial para la organización y que con ella se generan unos beneficios organizacionales de trascendencia importante, en esta transformación los costos se van a ver reducidos y se van a poder hacer destinación de recursos físicos y económicos a tareas y actividades que le son vitales a la organización para el logro de sus objetivos estratégicos y que los réditos de tales inversiones se verán retribuidas de manera cercana en el corto plazo, y que el concepto de la calidad va a ser injertado en los tejidos organizacionales transformando la forma de hacer las cosas en la organización.

Los integrantes de la organización son los actores principales de esta gestión por procesos que comienza, ellos además de hacer su aporte personal a la puesta en práctica de la gestión por procesos, ya sea en su etapa de inicio o en sus otras etapas de mantenimiento y ajustes correctivos.

La gestión por procesos es una cuota inicial de lo que se quiere para la empresa, son los primeros aportes hacia la construcción de la empresa hacia el futuro, desarrollando la misión y la visión planteada para ella, en la implementación se dan los primeros pinitos para la consecución de ese objetivo primario que tiene toda empresa que es permanecer en el tiempo, brindando a sus clientes los mejores bienes o servicios satisfaciendo sus necesidades de todo tipo, el futuro no está escrito, el futuro se construye con cada acción que acometemos en el presente, por eso la gestión por procesos es una herramienta que se utiliza en el día a día y no solo basta con tomar la decisión de implementarla, hay que hacer

una serie de actividades para que ella tenga aplicabilidad en el tiempo y se logren los objetivos y metas planeadas con su aplicación por eso es que necesita o requiere de la actuación de sus cuadros directivos de manera consensuada y en donde todos y cada uno de quienes en ella participan estén convencidos de que su aplicación conlleva al logro del éxito para que de esta manera sea retransmitida esta convicción hacia todos los niveles de la organización, el éxito de la gestión por procesos en su implantación se basa fundamentalmente en que como se dice popularmente el cuadro directivo se la crea y que vea en ella la opción máxima para la consecución de logros en la empresa.

La gestión por procesos es una diaria recordación del camino estratégico planeado a los colaboradores de la organización, siendo esta la función primordial de los jefes, mantener no solo la unidad de mando en la organización sino dirigir los esfuerzos de la organización dividida en diferentes áreas agrupadas en procesos y que tienen un común denominador para su fácil entendimiento y comprensión por parte de quien a ella llegue para que de esta manera los planes de inducción y re inducción tengan los resultados esperados para quienes disfrutan de ellas al máximo.

No se puede esperar que una organización logre el éxito sin el desarrollo de funciones específicas y detalladas cohesionadas de manera sincronizada y con la orientación de una cúpula directiva.

3.2 CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS PARA TRABAJAR.

Para la implementación de la gestión por procesos es necesario crear grupos especializados para el desarrollo de las diferentes actividades que comprende el desarrollar la misión, la misión y los objetivos tácticos de la organización. Lo más adecuado es contar con la asesoría de un profesional que conozca profundamente sobre la gestión por procesos.

Los conformantes de los grupos de trabajo consolidados van a verse de manera continua para continuar con la planificación de la gestión por procesos dentro de la organización, es decir son estos grupos los que le van a dar vida a la gestión por procesos en la empresa adelantando las siguientes etapas que concretarán la gestión por procesos.

Los equipos que se forman cuentan con funcionarios que son propios de la empresa lo cual facilitará encausar las diferentes actividades que conforman la organización y no se perderán detalles por cubrir para el logro del trazado estratégico de la empresa ellos tienen mayor conciencia de lo que pasa a nivel interno de la organización conocen sus puntos críticos y sus factores críticos de éxito.

Esté grupo de personas idóneas están en capacidad de detectar y proponer un dictamen serio y a conciencia de lo que actualmente está sucediendo en la organización y podrán dar soluciones estratégicas que lograrán orientar a la organización hacia la plena satisfacción de las necesidades del público objetivo al cual están dirigiendo sus esfuerzos organizacionales.

La toma de decisiones se fundamentará en la buena información que se tome de la organización. Así mismo los integrantes de los grupos son personas que están familiarizados con la gestión por procesos y están orientados hacia la gestión de la calidad en la organización.

Son personas que no distan de capacidades notables para trabajar en grupo y conseguir resultados importantes con sus aportes y gestiones.

3.3 CONSECUCIÓN DE INFORMACIÓN EN PRIMERA INSTANCIA PARA COMENZAR

La información que se necesita es información referente al que hacer de la organización en sus diferentes áreas, se reúne información de cómo se hacen las diferentes tareas y actividades en las que actualmente está dividida la organización.

Esta información es tomada de la misma organización e involucra a todas los componentes de la empresa material doctrinal que fundamente cada actividad realizada en la empresa, así como también todos los sustentos temáticos y de calidad que tenga las labores realizadas en la organización.

La información en esta etapa recolectada son hechos reales que suceden en la organización, así mismo como las tendencias que tenga la organización hacia el futuro.

La información puede estar ya sistematizada o se puede encontrar documentalmente escrita en textos producidos por la misma organización.

3.4 REALIZACIÓN DE UN DISCERNIMIENTO DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA OBTENIDA

Una vez recopilada la información importante para el desarrollo de las actividades de la organización se realiza una reagrupación de ellas de manera temática y por su injerencia en la organización a futuro en la estructuración de la gestión por procesos, esta información es el sustento para la delimitación de la gestión por procesos de la organización.

La priorización de las informaciones va a ir dando un sentido hacia lo que se quiere proponer en la gestión por procesos.

La información es el insumo predeterminante de que actividades son útiles para la organización y cuales definitivamente, están destruyendo valor para la organización que es lo que intrínsecamente se pretende con la gestión por procesos.

Los datos obtenidos son decantados minuciosamente, en la búsqueda de oportunidades para la consolidación de una empresa dinámica, integral y exitosa.

3.5 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

En esta parte de la implementación de la gestión por procesos se crean los procesos que conforman la organización los cuales deben definir claramente cuáles son las diferentes ramas en que se va a dividir la organización para desarrollar la misión y la visión de la organización. La idea de la creación de los procesos al interior de la empresa es como su nombre lo dice realizar gestiones en la organización comunes en cada proceso creado, por decirlo de manera más clara que en cierta área se encargue de todo lo que tiene que ver con la logística y todo lo relacionado con la funcionalidad de la empresa, en otra con lo que tiene que ver con la fijación de estrategias, en otras con todo lo que tiene que ver con el desarrollo de la misión y la visión de la empresa (procesos, de apoyo, estratégicos y misionales).

Una vez se definan los procesos que se van a realizar a nivel organizacional se hace el mapa de procesos el cual representa gráficamente la división de la empresa en procesos por su objeto dando claridad a cómo está confeccionada la empresa y en que procesos descansa la gestión que se realiza dentro de ella.

En el mapa de procesos se identifican claramente cuáles son las entradas o insumos para la transformación y empleo de informaciones que permitan la producción o bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos de las empresas.

3.6 DELIMITACIÓN Y DEFINICIÓN DE CADA PROCESO EN LA ORGANIZACIÓN

Cada proceso en la organización cumple una función y una finalidad.

Por tal razón se debe dejar por escrito que clase de proceso es y que función tiene dentro de la organización hasta donde van sus responsabilidades y qué papel juegan dentro de la empresa.

Los procesos en las organizaciones no son los mismos toda vez las empresa son muy diferentes unas de otras aunque pueden coincidir en algunos procesos pero

no en todos razón por la cual las empresa tienen su propia identidad en lo que a la gestión por procesos se refiere.

En la gestión por procesos se enmarca la forma de hacer las cosas por parte de la organización y el estilo con qué desarrolla sus diferentes actividades y como están estas interrelacionadas con otras de diferentes procesos dándole valor agregado a las tareas allí realizadas.

3.7 DESAGREGAR CADA PROCESO EN SUBPROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS

Los procesos se componen a su vez de subprocesos, actividades y tareas.

Esta desagregación de los procesos permite aplicar el concepto de especialización de Adam Smith para que de esta forma se desarrolle el objeto para el cual fue creado el proceso, procesos que se gestionan a través de subprocesos que facilitan el logro de objetivos propuestos y la medición del resultado obtenido por ellos.

Las tareas son fácilmente controlables y verificables pues hay responsables en su realización, lo cual implica que hay una persona dedicada estrictamente a la realización de ella.

El control sobre las actividades realizadas en cada proceso permite implementar de manera efectiva el concepto de la calidad y facilita la mejora continua en los procesos de la organización, toda vez la empresa está dividida en procesos y estos a su vez están subdivididos lo cual permite encontrar claramente las no conformidades en los productos o servicios ofrecidos por la empresa y se pueden tomar los correctivos que sean necesario tomar para reencausar la organización hacia la satisfacción total de los clientes.

Se puede hacer un mayor control de los recursos asignados a cada uno de los procesos y eliminar los desperdicios y malos usos de estos, reduciendo los costos de producción, generando mayor valor a las tareas allí realizadas y su impacto sobre las utilidades es mayor.

3.8 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN CADA PROCESO.

En la implementación de la gestión por procesos se debe identificar cuáles son los factores que inciden de manera positiva a la organización en el desarrollo de sus

actividades más elementales lo cual contribuye de manera significativa con el éxito de los procesos y la consecución de las metas propuestas para la organización.

Se permite con ello que aquellas tareas o actividades que componen los procesos de la organización se puedan medir y realizar un seguimiento insitu con el fin de determinar y darse cuenta de las fluctuaciones negativas que se presenten en cada proceso de la organización para prevenir un impacto negativo en el proceso es decir se ponen muy en claro que son esos aspectos que se espera se den en el proceso mediante el desarrollo de sus actividades y así de esta manera darnos cuenta de que aspectos negativos se pueden presentar y que no es lo que se espera que se presente porque contraría los resultados esperados para el negocio.

En la gestión por procesos se tiene muy en claro que se quiere y que es lo perjudicial para cada proceso de la organización.

Razón por la cual se sabe de antemano que son aquellos factores que permiten que la empresa marche al ritmo que se quiere y cuáles son aquellos factores críticos que no queremos ver dentro de la organización para eso se toman medidas preventivas con el fin de que no se den esos errores que serían imperdonables para el logro de los objetivos de la organización.

Se trata de hacer una planeación de lo que se espera que se de en cada proceso y prever los posibles fracasos que se puedan presentar para tomar las acciones correctivas ex ante cambiando el rumbo de la organización hacia el éxito.

3.9 FIJAR OBJETIVOS DE PARA HACER VIGILANCIA Y TOMAR DECISIONES

En la implantación de la gestión de por procesos se debe definir claramente que se persigue en cada uno de los procesos es decir, que resultados se desean obtener y cuál es su contribución a la obtención de la meta institucional previamente fijada.

Para el cumplimiento de los resultados esperados con el desempeño y realización de las diferentes actividades que componen cada procedimiento se hace un continuo monitoreo de la ejecución de estas tareas para ver la evolución y progresos que se realizan en cada proceso.

Es vital hacer estos seguimientos para no dejar para último momento la toma de decisiones que permita encausar al proceso hacia el logro de los objetivos planteados para el mismo, pues ese es el papel de la alta dirección estar monitoreando los desempeños de los diferentes procesos de la organización y

tomar las acciones correctivas que sean necesarias tomar para el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada procedimiento lo cual implica la realización de productos conformes a las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

El papel del gerente no es el de quedarse únicamente sentado en su escritorio firmando papeles como una figura decorativa, en la gestión por procesos la gerencia tiene una participación activa en el mejoramiento continuo de los procesos a través del desarrollo de las diferentes actividades que los conforman vigilando constantemente como se realizan las diversas actividades de cada proceso.

Los monitoreos deben ser periódicos a fin de hacer un mayor control de las actividades realizadas en el proceso donde el jefe con quien desarrolla el procedimiento se sientan para ver que ha pasado durante el periodo objeto de verificación cuales han sido los logros y las dificultades presentadas en el procedimiento así mismo para valorar cómo va el desarrollo de las actividades concertadas con cada funcionario.

3.10 REALIZAR UN EXAMEN Y VALORACIÓN

La alta gerencia debe hacer un examen exhaustivo del desempeño realizado en cada proceso haciendo una valoración cualificada del desarrollo del mismo, examen y valoración que debe realizarse de forma periódica.

Los exámenes y valoraciones se hacen mediante la utilización de indicadores de procesos para darnos cuenta de cómo se están llevando a cabo lo propuesto para en el objetivo que se quiere alcanzar.

Estas evaluaciones buscan establecer cuál es la eficiencia con la que se están realizando las tareas que conforman cada proceso y su contribución hacia el logro de los objetivos que se han propuesto para cada uno de ellos. Los resultados aquí encontrados deben estar acorde con lo que se espera de cada uno de los procesos en materia económica.

Por otro lado se mide por medio de indicadores cuales son los impactos que se tienen en la consecución de los resultados de la empresa los alcances obtenidos en el proceso aunque el procedimiento no tenga directamente incidencia en el logro de objetivos organizacionales.

Los costos son otra materia que se ausulta en materia organizacional y que se verifica su magnitud frente al beneficio obtenido por ellos o su contribución al logro

y obtención de utilidades para la empresa, cuando ellos (los procesos) tienen incidencia sobre las mismas.

3.11 REALIZACIÓN PERMANENTE DE AJUSTES EN LOS PROCESOS

Con base en los indicadores realizados de gestión a nivel de los procesos se realiza la consecuente medición del logro o fracaso de los diferentes objetivos planteados y que son responsabilidad de cada una de las tareas que desglosan los procesos que conforman la organización.

La sola implementación de la gestión por procesos no es garantía del éxito organizacional.

Para que la empresa logre los resultados esperados la empresa debe realizar constantes mejoras a los procesos que la componen.

Es por ello que la medición constante y el monitoreo permanente permite identificar aquellos procesos donde se presentan dificultades, haciendo los respectivos reordenamientos y actualizaciones a los procesos para que la empresa logre los resultados esperados por la dirección.

La empresa no puede quedarse conforme con la sola gestión que realiza por procesos, debe apoyarse en el concepto de mejora continua a los procesos.

La implementación de la mejora continua a los procesos encamina a la organización al logro de los objetivos propuestos por ella.

Se puede con la mejora continua a los procesos minimizar las variaciones en el desarrollo de las actividades de los procesos, aumentar su eficiencia y eficacia, lo cual se traduce en la reducción de los costos inmersos en la actividad.

La mejora continua a los procesos busca en un fin último la satisfacción óptima de las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

Esta mejora continua facilita que el producto o servicio sea ofrecido con rapidez y con calidad.

Siempre van a existir pequeñas dificultades en el desarrollo de las actividades de la organización. Por eso es lo más acertado tener definida la organización en procesos y subprocesos identificando cuales son los factores claves de éxito y cuáles son los aspectos que pueden dificultar el desempeño de las actividades que se realizan en cada proceso.

La alta dirección debe ser incisiva en la evaluación de la organización determinando y evidenciando las situaciones que comprometen el desempeño de la organización y que deben ser subsanadas con prontitud para que de esta manera se obtenga el logro de los objetivos propuestos.

Es esta etapa en donde se organiza la entidad en lo concerniente a lo procedimental, elaborándose los manuales de procedimientos que conforman los diversos procesos que conforman la entidad regida por procesos.

En estos manuales de procedimientos se precisa la forma en que se deben hacer las cosas dando un orden lógico y serio de las actividades a realizar en el procedimiento, reglándolo, formalizándolo, pudiéndose con el tener una herramienta con la cual el nuevo funcionario o empleado logre detectar cuáles son los aspectos importantes del procedimiento y conociendo a ciencia cierta cuáles son sus funciones dentro del proceso.

El nuevo funcionario sabe en donde debe hacer sus funciones pues en él se delimita el espacio físico donde se desarrollan las actividades del procedimiento. En el mismo orden de ideas el funcionario nuevo que apenas va a conocer lo que va a desarrollar en el procedimiento a él asignado va a comprender el momento adecuado en el que puede desarrollar el procedimiento.

Otro aspecto a tener en cuenta que trae como beneficio la implementación de la gestión por procesos es que con la elaboración de los manuales por procesos en las entidades sean del orden público o privado es que el personal sabe quién debe hacer que, como y cuando.

En estos manuales de procedimientos se estipula cuáles son las características de quien realizará el procedimiento. Se estipula también cuales son las aptitudes que el funcionario debe tener para el óptimo desempeño de sus funciones, así como los elementos personales de seguridad si es el caso debe tener el funcionario, los elementos de trabajo necesarios para su labor, como escritorio, computador con conexión a red, acceso a impresora, su respectivo software, línea telefónica, vehículo para transportarse, implementos de oficina (lápices, marcadores, carpetas, bolígrafos, papel, pegante, clips, cocedora, grapas, cinta adhesiva, borrador etc.), elementos que facilitarán la correcta ejecución de las funciones del funcionario.

No se puede dejar por un lado un aspecto de vital importancia para realizar en esta etapa que es la capacitación del funcionario y preparación y adiestramiento del personal, lo cual da viabilidad a la implementación de la gestión por procesos.

Con la capacitación a los funcionarios de la organización se concreta la implementación de la gestión por procesos toda vez, que la totalidad de los funcionario van a conocer con propiedad y sin ninguna laguna al respecto de los

cargos que desarrollarán, dándoles a ellos herramientas para que se apropien de sus cargos, tengan una visión compartida de la entidad y orienta a los empleados hacia el logro de metas no solo del proceso al cual pertenecen, sino al logro de los objetivos organizacionales de los macroprocesos que comprenden la organización.

Con la gestión por procesos se está propendiendo por el cambio organizacional hacia la modernización de las empresas, contextualizándolas con las tendencias administrativas del siglo XXI.

Son las empresas del nuevo milenio las que tienen una visión compartida de sus actividades, así mismo como la orientación a todos los niveles de la organización hacia el logro de las metas institucionales, partiendo del logro de metas fijadas en los procesos que componen los macroprocesos de la entidad, utilizando para la administración indicadores que muestran la evolución o retraso en el logro de las mismas, siendo los líderes de cada proceso factor preponderante en el desempeño de cada proceso, a través de la dirección y orientación de los diferentes procedimientos que han sido documentados y diseñados sus manuales por procedimientos.

Llegamos a un punto importante dentro de la gestión por procesos pues los manuales de funciones por si solos no otorgan el éxito para el proceso en el cual están enmarcados, los manuales por procedimientos es una herramienta fundamental para el logro de las metas del procedimiento pues a través de él se desarrollan las tareas que conforman el procedimiento que temáticamente han sido desarrollados es decir que quien los desarrolla está haciendo las tareas que son afines a un tema en específico y no está haciendo tareas que no están interrelacionadas entre sí, aunque un funcionario puede tener comunicados distintos procedimientos que no tengan que ver mucho entre sí pero que pertenecen al proceso al cual están adscritos como funcionarios.

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES RECIBIDOS EN PAGO DE OBLIGACIONES FISCALES PARA LA DIAN DE MEDELLÍN

ÁREA FUNCIONAL: APOYO

PROCESO: RECURSOS FÍSICOS

SUBPROCESO: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN DE BIENES EN DACIÓN DE PAGO.

ROL: ADMINISTRADOR DE BIENES INMUEBLES RECIBIDOS EN PAGO DE OBLIGACIONES FISCALES.

VIGENCIA: DESDE MAYO 18 DE 2011.

PROPÓSITO: Facilitar la recuperación de la deuda fiscal, mediante la administración de los bienes inmuebles recibidos en dación en pago y fijar los parámetros de disposición de los bienes de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. EFECTUAR VISITAS DE INSPECCIÓN A LOS INMUEBLES OFRECIDOS EN DACIÓN EN PAGO POR DEUDAS FISCALES

Mensualmente realizar visitas a los bienes inmuebles recibidos en pago de obligaciones fiscales diligenciando la correspondiente lista de chequeo. Para realizar las visitas se debe solicitar a la secretaria una auto comisorio donde se autoriza la visita al bien inmueble el cual debe ser firmado por la persona que atiende la visita, también hay que solicitar con varios días de anticipación el servicio de transporte al operador de transporte. A continuación se indica la forma de diligenciar la lista de chequeo.

Microsoft Excel - VISITA Bienes dación en Pago MAYO 17 de 2011

Inicio | Anterior | Zoom | Imprimir... | Configurar... | Márgenes | Vista normal | Cerrar | Ayuda



LISTA DE CHEQUEO PARA VISITA DE INMUEBLES EN DACIÓN

DATOS GENERALES											
NOMBRE DEL INMUEBLE: INTERMERICANA DE VIAJES						MATRICULA INMOBILIARIA: 01N-170192					
DIRECCIÓN: C/50 N° 64 C - DE 716 Local 4 y 5						FECHA DE VISITA: 17 DE MAYO DE 2011					
MUNICIPIO: MEDELLIN						FUNCIONARIO: ANHADO N° 55 AN SA BAO CA RO					
I. ESTADO FÍSICO GENERAL DEL INMUEBLE						II. ASPECTOS DE SEGURIDAD DEL INMUEBLE					
Estructura	B	R	M			Cerramiento	B	R	M		
Exterior	X					Ingreso	X				
Interior	X					Acceso	X				
Cubierta						Vigilancia	SI	NO	X		
Observaciones:						Observaciones:					
Local cerrado bochada desoludada.						Puerta dañada en la esquina inferior derecha.					
III. ASEO Y MANTENIMIENTO DEL INMUEBLE						IV. REVISIÓN DE ACOMETIDAS, MEDIDORES Y CONTADORES					
Fumigaciones	SI	NO				Verificar la existencia	Existe	No existe	X		
Inyección de aseo		X				Verificar la cantidad de registros					
Podar malez asobospe d		X				Detallear lectura (CONSUMOS)	Agua				
Observaciones:						Observaciones:					
						Sin contadores.					
V. REVISIÓN DE CERRAMIENTOS						VI. PAGO DE SERVICIOS DOMICILIARIOS Y CUOTA DE ADMINISTRACIÓN					
Postes y alambres	B	R	M			Agua	SI	NO	SI	NO	
Muros	X					Luz	X		Administración	X	
Cerca viva						Teléfono	X		Vigilancia	X	
Observaciones:						Observaciones:					
Sin postes ni alambres						SIN VIGILANCIA PRIVADA. SOLO EXISTEN PATRULLAJES DE LA					

Vista previa: página 1 de 1

Inicio | Caracol Radio - Microsoft I... | MANUAL DE FUNCIONE... | MAYO | Microsoft Excel - VISI... | 11:20 a.m.

1.1 Diligenciamiento de la lista de chequeo. Datos Generales: Se debe colocar el nombre del inmueble en caso que este lo tenga, la dirección completa, el nombre del municipio, el número de la matrícula, la fecha en que se realiza la visita, el nombre del funcionario que realiza la visita, la firma de este y la dependencia en la que labora.

1.1.1 Estado físico general: Se debe seleccionar una de las casillas B (bueno) R (regular) M (malo) dependiendo del estado de la estructura, exteriores, interiores y cubierta.

1.1.2 Aspecto de seguridad del inmueble: Se debe seleccionar una de las casillas B (bueno) R (regular) M (malo) dependiendo del estado del cerramiento, ingreso y acceso. En la casilla de vigilancia se debe seleccionar la opción sí o no dependiendo si en el momento de la visita se verifica que hay contrato de vigilancia.

1.1.3 Aseo y mantenimiento del inmueble: Se debe seleccionar una de las casillas SI o No dependiendo si en el momento de la visita se verifica que se requiere realizar alguna de las actividades mencionadas en las casillas.

1.1.4 Revisión de acometidas, medidores y contadores: En la primera casilla (verificar la existencia) se debe seleccionar alguna de las opciones EXISTE o NO EXISTE, dependiendo si en la visita se verifica que hay o no acometidas, medidores y contadores. En la casilla observaciones se realizarán las observaciones respectivas.

En la segunda casilla (verificar la cantidad de registros) se colocará el número de unidades encontrados.

En la tercera casilla (detallar lectura) se colocará el consumo que indiquen los medidores o contadores respectivos de agua, luz y gas.

1.1.5 Revisión de cerramientos. Se debe seleccionar una de las casillas B (bueno) R (regular) M (malo) dependiendo del estado del estado de los elementos mencionados en las casillas.

1.1.6 Pago de servicios domiciliarios y cuota de administración. Se debe seleccionar la opción SI o NO una vez se compruebe si se ha pago los servicios mencionados en las casillas. En la casilla de observaciones se realizarán las aclaraciones respectivas si es necesario.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following sections and data:

Postes y alambre				Agua		X	Gas		
Muros	X			Luz		X	Administración	X	X
Cerca viva				Teléfono		X	Vigilancia	X	X
Observaciones:	Observaciones:								
Sin postes ni alambres.					SIN VIGILANCIA PRIVADA. SOLO EXISTEN PATRULLAJES DE LA POLICIA.				

F. PAGO DE IMPUESTOS				N. ESTADO DE OCUPACION			
Predial	SI	NO		Desocupado			X
Mantenimiento	X			Invasión			
				Arrendado			
				Comodato o acuerdo			
Observaciones:				Observaciones:			
Se encuentran al día.							

B. SITUACION DE LA COPROPIEDAD (Propiedad Horizontal PRIVADA O COMUNIDAD DE PROPIETARIOS (%))							
Copropiedad (PH)		SI	NO				
Comunidad Privativa (%)							
% DE PROPIEDAD DE LA DIAN	7.30%	X					
OTROS							
Andén en buen estado, sin contadores, paredes rayadas, sin pintar, puerta de acceso dañada en la esquina inferior derecha, aspecto sucio.							

FIRMA FUNCIONARIO:							
DEPENDENCIA:	DIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - DESPACHO						
	DIRECCION SECCIONAL DE ADUANAS DE MEDELLIN						

1.1.7 Pago de Impuestos: Se debe seleccionar la opción SI o NO una vez se compruebe si se han pagado los impuestos mencionados en las casillas. En la casilla de observaciones se realizarán las aclaraciones respectivas si es necesario.

1.1.8 Estado de ocupación: Se debe seleccionar una de las casillas relacionadas según como se encuentren el inmueble en dación en pago en cuanto a la ocupación. En la casilla de observaciones se realizarán las aclaraciones respectivas si es necesario.

1.1.9 Situación de la copropiedad (Propiedad Horizontal) y/o comunidad proindiviso (%): Se debe seleccionar una de las casillas relacionadas según como encuentren el inmueble en dación en cuanto a la copropiedad o comunidad. En la casilla de observaciones se realizarán las aclaraciones respectivas si es necesario.

Es importante que todos los datos sean diligenciados en su totalidad.

Estas listas de chequeo deben guardarse en el respectivo expediente donde también se archivarán todos los documentos que se susciten durante el tiempo que se administre el bien inmueble.

1.2 EL EXPEDIENTE: Tiene una carátula en donde se debe identificar el expediente (código de la seccional (90), código de la dependencia (235), consecutivo(según el orden de la numeración de expedientes que lo preceden), fecha de apertura del expediente (año, mes, día), identificación del inmueble(nombre del acreedor o deudor, Nit, número de matrícula o matrículas inmobiliarias, tipo de inmueble (edificio, apartamento, bodega, parqueadero, lote etc.), dirección de ubicación del inmueble, municipio y departamento de ubicación).

Los expedientes deberán contener una hoja de ruta donde se registre la incorporación de los documentos tales como hojas de ruta, correos electrónicos, facturas de pago (impuesto predial), consignaciones por concepto de arriendo, solicitudes de documentación ante los distintos estamentos que las expiden etc. Estos documentos deben ser numerados o foliados en la parte superior derecha según el orden de ingreso al expediente, de haber error al foliar el documento se trazará una raya oblicua en el número corrigiéndose con el número correcto, de realizarse más de 3 enmendaduras se deberá levantar un acta autorizando la re foliación, que debe expedir el Jefe de la División. En la hoja de ruta se deberá anotar el nombre del inmueble, la dirección de su ubicación, el número del expediente el cual está compuesto por el código de la seccional (90), el código de la dependencia (235) y el consecutivo según el orden de la numeración de los expedientes administrados; también se debe registrar en la hoja de ruta el número de matrícula inmobiliaria del bien y el municipio donde está ubicado el bien, son partes de la hoja de ruta, Número de folio donde se anota el orden de incorporación del documento, descripción del documento donde se ejemplifica que clase de documento es a quien va dirigido, la fecha de incorporación del documento, en qué número de folio comienza y en qué número de folio termina, cuantos folios conforman el documento, el total acumulado de folios del documento y la firma de quien incorpora el documento en el expediente.

El primer documento que debe aparecer en el expediente es la ficha técnica del inmueble. En ella se deberán diligenciar los campos de Identificación del Inmueble, Características Generales del Inmueble, Información Jurídica,

Información Física del Inmueble e Información General de la Situación Actual del Inmueble.

Identificación del Inmueble: Está compuesto por el Número de carpeta o expediente, Activo Padre si lo hay, Nombre del activo ejemplo: Local #1 y Mezanine COEFI 6.6600, Dirección, Ciudad de Ubicación, Departamento, País.

Características Generales del Inmueble: Está compuesto por la Clase de Inmueble (terreno, construcción), Tipo del Inmueble (edificio, lote, bodega, oficina...), Ubicación General (urbano, Rural...), Destilación o Uso (comercial, institucional).

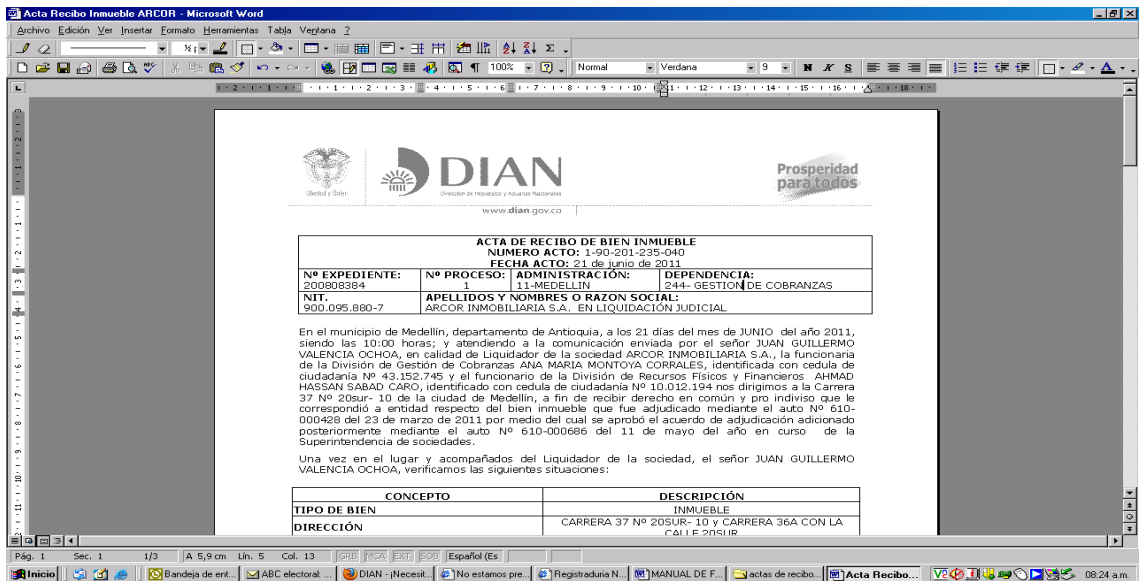
Información Jurídica: Se debe anotar el Tipo de Documento Propiedad, Número de Documento, Fecha de Documento, Notaría si aplica, Lugar de Expedición, condiciones o Adiciones (descripción), Cédula Catastral, Matrícula Inmobiliaria, Porcentaje de Propiedad, Nombre de Otros Propietarios.

Información Física del Inmueble: en esta parte se anota el área del terreno lote m2, fuente del área de terreno (de donde se obtuvo la información –Matrícula Inmobiliaria), Área Construida o Privada m2 si aplica, Fuente del Área Construida si aplica, Año de Construcción, Estrato.

Información General de la Situación Actual del Inmueble: Acueducto (quien lo paga), Energía Eléctrica (quien la paga), Alcantarillado (quien lo paga), Situación Actual del Activo (ocupado o desocupado), Información sobre el Ocupante, Vigencia, Avalúo Comercial Total, Avalúo comercial Terreno si aplica, Avalúo Comercial Construcciones si aplica, Fecha de Último Avalúo Comercial, Avalúo Catastral, Vigencia del Avalúo Catastral, Valor Presentado para la dación, Observaciones.

2. HACER EL RECIBO FORMAL DE INMUEBLES

Para realizar el recibo formal del inmueble se debe elaborar conjuntamente con el área de Cobranzas el acta de entrega del bien, la cual deberá contener como mínimo la siguiente información de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 6.1.3 de la Orden Administrativa 006 de Diciembre 31 de 2004:



2.1 Lugar, fecha y hora.

2.2 Identificación plena de los sujetos que intervinieron en la entrega del bien, señalando la calidad en que actúan y documentos de identificación.

2.3 Identificación del proceso en el cual se decidió el pago de la obligación fiscal mediante bienes (concordato, liquidación, reestructuración).

ORDDEN	CLIENTES	FLUJOS	CELULAR	DIRECCIÓN
1	0020 Martha Lucia Cardenas U.		3147013671	
2	0026 Jorge Anvey Zubiaga Jaramillo	2654397	3113678438	Calle 32 D N 65E1 1
3	0012 Paula Andrea Sastry Guerrero	31341 00	3137976818	Viscaya Real Eli; Apto 303
4	0013 Juan Carlos Vasquez Rivera	3134100		Calle 18 Sur No 39A-235
5	0007 Francisco Javier Del Valle Agudelo	4164666	3165306667	Calle 28 A No 81-15
6	0028 Instalaciones Garcia Ltda	4441158	3113408074	Cra 49 No61 Sur 540 Bod 1 74
7	0019 Jose Guillermo Cardenas Florez		3006511721	
8	0023 Jameth Yeloza Robayo	338 1548	3184465035	Cra 27 A No 37 Sur-07 apto 505
9	0006 Olga cecilia Hurtado Arango	321 85 59		calle 6A No18-60 Apto 1304
10	0005 Marta mes Muñoz Naranjo	331 88 46		Cra 27 G No37 DSur-25 Apto 809
11	0004 Santiago Muñoz Mejia	381 56 54		calle 23 No 41-70 Apto 1310
12	0025 Paola Sierrato Vallejo	31391 68		Diagonal 31 No 32C sur 118
13	0024 David Antonio Garcia Giraldo	3139168	3013959585	Diagonal 31 No 32C sur 118
14	0001 Sonia Rodriguez Baena	3473088		Calle 15 No 81-15 Apto905
15	0021 Inversiones Balbin SA.	2657728	3104251879	Cra 52 No 14-200
16	0009 Harold Alvarez Quintero	312 01 55		Cra 25 No 9 A -31 ed selva clara trms
17	0008 Luisa Fernanda Botero Velasquez	305542260 786587444		5411 scu Terra Miramar Florida 33
18	0017 Luis Bernardo Restrepo Velez	4164117	3117723082	Transv 39 No 73 A 11 Apto 1001
19	0003 Yelsyn Rendon Vargas	3336622	3112871852	cra 28 No 27 Sur-SD Casa 120
20	0002 Fernando Parra Gavina	3336622		Cra 28 No 27 Sur-150 Casa 120
21	0011 Nidia Gonzalez Lozano	3426869	3117697865	Cra 71 A No.4-126 Casa 164
22	0018 Oscar Dario Carmona Gallego	954559160.		11129 NW 39 Sted
23	0010 Margarita Maria Mesa Escalante	637 1246	3104492552	Calle 5A No22-46
24	0016 Gonzalo Felipe Pizarro Correal	3137846		Calle 16 No 41-210 Of 205
25	0014 Manuel Armando Fajin	34540 03	3014694158	Cra 3 No75-50

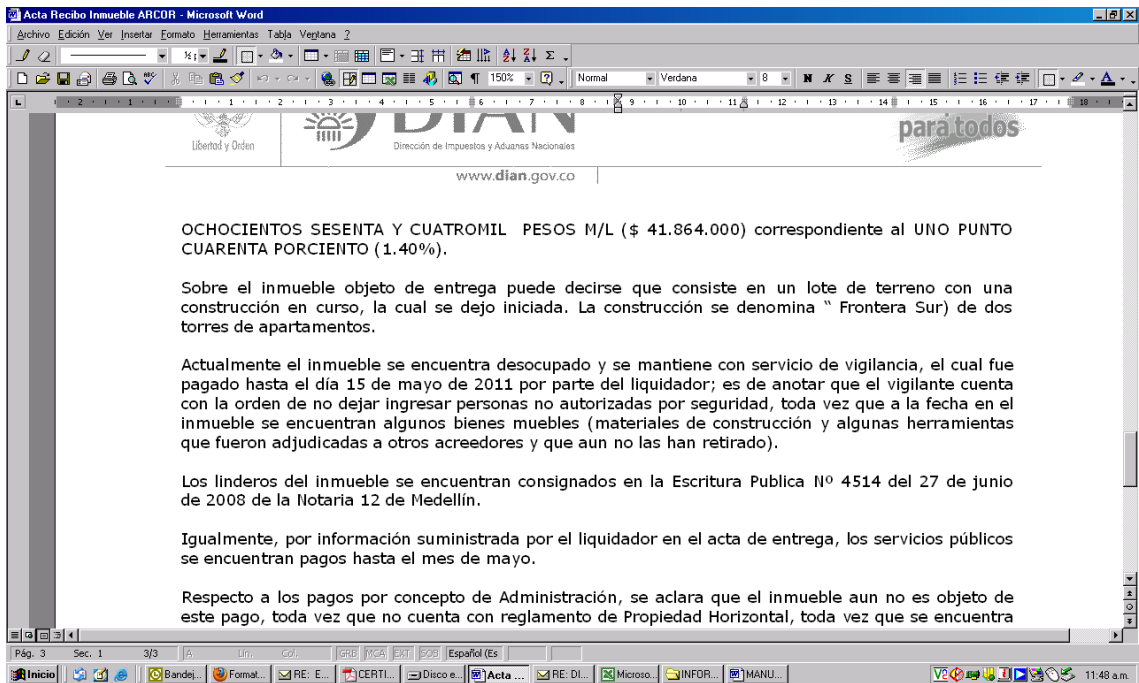
2.4 Señalar el acto o sentencia debidamente ejecutoriada que habilita a la U.A.E DIAN para recibir el bien, según la clase de proceso de que se trate y el estado en que este se encuentre. (Providencia que aprueba el acuerdo concordatario, providencia final del proceso liquidatorio, acuerdo de reestructuración debidamente registrado)

2.5 Clasificación del bien (corporal o incorporeal), identificando plenamente; cuando se trate inmuebles a través de linderos, matrícula inmobiliaria, área de terreno y área construida, número de pisos estado actual, etc.

JUDICIAL, identificada con NIT. 900.095.880-7 se adjudican en común y prondiviso de la siguiente manera:

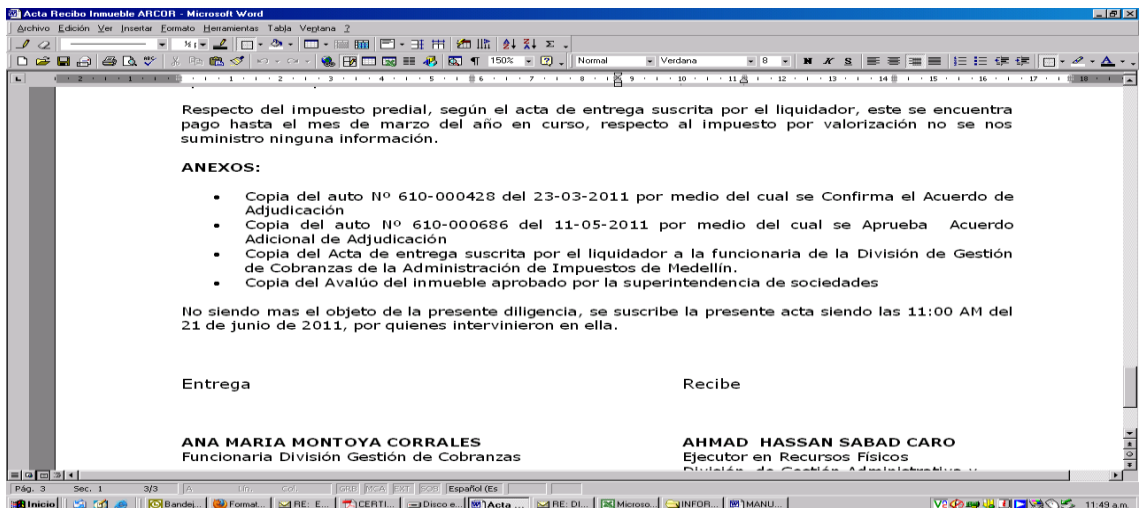
ACREEDOR	VALOR ACREENCIA CALIFICADA	VALOR ADJUDICACION	VALOR A PAGAR SOBRE INMUEBLE	% A PAGAR SOBRE EDIFICACION Y TERRENO
GASTOS DE ADMINISTRACION				
COFICOLOMBIANA FIDUCIA		\$0	\$11,484,321	0.39%
CORFICOLOMBIA- IMPUESTO PREDIAL FRONTERA SUR	\$0	\$73,815,113	\$73,815,113	2.48%
TOTAL		\$0	\$85,299,434	2.87%
PRIMERA CLASE				
DIAN	\$41,864,000	\$41,864,000	\$41,864,000	1.40%
MUNICIPIO DE MERDELLIN	\$17,898,728	\$17,898,728	\$17,898,728	0.60%
CITI COLFONDOS	\$1,818,304	\$1,818,304	\$1,818,304	0.06%
PROTECCION	\$951,296	\$0	\$0	0.00%
ICBF	\$11,415,507	\$11,415,507	\$11,415,507	0.38%
TOTAL	\$73,947,835	\$72,996,539	\$72,996,539	2.44%
TERCERA CLASE				
PAULA ANDRES SARASTRY Y JUAN CARLOS VASQUEZ	\$199,000,000	\$88,340,369	\$88,340,369	2.96%
JANETH VELOZA	\$214,665,443	\$94,352,382	\$94,352,382	3.16%
BCSC S.A.	\$2,358,436,736	\$1,043,529,360	\$1,043,529,360	35.00%

2.6 Descripción de los porcentajes en que participan los diferentes copropietarios de bien recibido, con indicación de la dirección y teléfono de los mismos, especificando que copropietarios pertenecen al sector público o al privado. Tratándose de trámites de reestructuración, no habrá lugar a recibir porcentajes de bienes, se debe recibir por el 100% del avalúo actualizado del bien, previa aprobación de la entidad.



2.7 A dicha acta se anexarán los siguientes documentos:

- ✓ Avalúo practicado en el proceso respectivo.
- ✓ Copia del título que acredita la propiedad debidamente registrado.
- ✓ Planos (área del terreno, construcciones o mejoras).
- ✓ Copia escritura de Régimen de Propiedad Horizontal cuando haya lugar.
- ✓ Reglamentación urbanística o certificado de uso de suelo.
- ✓ Certificado de Matrícula Inmobiliaria.
- ✓ Cédula Catastral.



Por último se firma por quien en ella interviene.

3. HACER ENTREGA DE BIENES A CISA S.A

Para hacer entrega de bienes a CISA S.A , se solicita a la persona que va a recibir el bien en dación de pago en CISA copia por cualquier medio de certificado de tradición y libertad de matrícula inmobiliaria donde consta que se transfirió a esa entidad, posteriormente se hará una visita con ese funcionario al bien para entregarlo físicamente, levantando un acta de entrega y recibo cuyo formato ya está establecido por CISA S.A en donde el funcionario que recibe el bien hará las anotaciones que crea convenientes dando una copia del acta al funcionario de la Dian que entrega el bien. Esta acta debe ser enviada a la Coordinación de Infraestructura en el Nivel Central escaneada o por fax.

162

CENTRAL INVERSIONES S.A.
ACTA DE RECIBO FISICO DE INMUEBLE COMERCIAL (Bodega - Oficina - Local)

Ciudad Medellin Sucursal Medellin Fecha 30/08/2011 ACTA No.

En el día de hoy se reunieron los siguientes personas, el/los señor(es) Hasan Sabad Caro identificado(s) con Cédula de Ciudadanía No. 10.012.154 Expedido en Barranquilla, en representación de DIAN y el/los señor(es) ya Isabel Velásquez P. en representación de Central Inversiones S. A. con el objeto de hacer entrega real y material del siguiente inmueble por parte del primero al segundo.

Estrato Dirección cil 50 # 8/16 CHSI # 17 19 Barrio Carlos E. Rpo.
Número de Obligación Código Inmueble 14514

ESTADO DEL INMUEBLE												
COCINA												
ESTADO	Buena	Regular	Mala	Puerta	Alfombra	Ferros	Sanitarios	Fuente de agua	Tratamiento de agua	Tratamiento de aire	Tratamiento de ruido	Tratamiento de otros
BAÑO PRINCIPAL												
ESTADO	Buena	Regular	Mala	Puerta	Alfombra	Ferros	Sanitarios	Fuente de agua	Tratamiento de agua	Tratamiento de aire	Tratamiento de ruido	Tratamiento de otros
BAÑO AUXILIAR												
ESTADO	Buena	Regular	Mala	Puerta	Alfombra	Ferros	Sanitarios	Fuente de agua	Tratamiento de agua	Tratamiento de aire	Tratamiento de ruido	Tratamiento de otros
SERVICIO												
ESTADO	Buena	Regular	Mala									
DEPOSITO												
ESTADO	Buena	Regular	Mala	Puerta	Alfombra	Ferros	Sanitarios	Fuente de agua	Tratamiento de agua	Tratamiento de aire	Tratamiento de ruido	Tratamiento de otros
ESCALERAS												
ESTADO	Buena	Regular	Mala	Puerta	Alfombra	Ferros	Sanitarios	Fuente de agua	Tratamiento de agua	Tratamiento de aire	Tratamiento de ruido	Tratamiento de otros
SARAJE												
ESTADO	Buena	Regular	Mala	Puerta	Alfombra	Ferros	Sanitarios	Fuente de agua	Tratamiento de agua	Tratamiento de aire	Tratamiento de ruido	Tratamiento de otros

Para constancia se firma a los 30 días del mes de Agosto de 2011, por quien en ella interviene.

FIRMAS:
Quien entrega: A H S CAR
No. C.C. 10.012.174 Ref BDA
Ver 03/2004/09
sin contador de agua, ni energía
llaves 17/19

Quien Recibe: [Firma]
No. C.C. 431508.292 Hed

4. PRESENTAR INFORMES A LAS ÁREAS COMPETENTES.

En el procedimiento se deben presentar 2 informes, uno mensual al G.I.T CONATABILIDAD y otro Trimestral a la COORDINACIÓN DE INFRAESTRUCTURA - SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS.

4.1 INFORME MENSUAL DE BIENES EN DACIÓN DE PAGO DIRIGIDO A LA JEFE DEL G.I.T DE CONTABILIDAD EN MEDELLÍN.

Este informe se debe realizar dando cumplimiento a la Instrucción N° 0019 de Junio 30 de 2010 del Director de Gestión de Ingresos, la Subdirectora de Gestión de Recaudo y Cobranzas y la Coordinación de Contabilidad Función Recaudadora.

Microsoft Excel - INFORME DE BIENES EN DACIÓN EN PAGO AGOSTO DE 2011														
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECAUDO Y COBRANZAS - COORDINACIÓN DE CONTABILIDAD														
ANEXO 4 - INFORME DE BIENES EN DACIÓN DE PAGO														
INVENTARIO DE BIENES INMUEBLES														
DIRECCIÓN SECCIONAL : ADUANAS DE MEDELLÍN														
DEPENDENCIA : DIVISIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA														
AÑO : 2011														
MES INFORMADO : AGOSTO														
EXPEDIENTE N°	NIT N°	CONTRIBUYENTE	TIPO BIEN	ESPACIO	DIRECCIÓN	MATRÍCULA	VR AYALÚO	VR 3 DIAM	VR RECIBIDO \$	FECHA RECIBIDO	VAL EN RECURSOS FÍSICOS \$	LEGALIZADO	DATOS PARA LA PÓLIZA ANEXO 1	
1	830.934.553	Inmobiliaria de Viajes	LOCAL B 5 PASAJE SUCRE ORIENTAL	-	Cali- 51 No. 64C-17 - Medellín	090-109393	NA	7,3003	10.435.661	ACTA 040 DEL 20-10-2004 EL VR TOTAL SE DIVIDE ENTRE TRES PARA EFECTOS CONTABLES	1	10.435.661	SI	LOCAL B 5 PASAJE SUCRE ORIENTAL - Cali- 51 No. 64C-17 - Medellín
2	830.934.553	Inmobiliaria de Viajes	LOCAL B 7 PASAJE SUCRE ORIENTAL	-	Cali- 51 No. 64C-19 - Medellín	090-109394	NA	7,3003	10.435.661	ACTA 040 DEL 20-10-2004 EL VR TOTAL SE DIVIDE ENTRE TRES PARA EFECTOS CONTABLES	1	10.435.661	SI	LOCAL B 7 PASAJE SUCRE ORIENTAL - Cali- 51 No. 64C-19 - Medellín
3	830.934.553	Inmobiliaria de Viajes	LOCAL B 4 Y 3 PASAJE SUCRE ORIENTAL	-	Cali- 50 No. 64C-0076 - Medellín	090-109392	NA	7,3003	10.435.661	ACTA 040 DEL 20-10-2004 EL VR TOTAL SE DIVIDE ENTRE TRES PARA EFECTOS CONTABLES	1	10.435.661	SI	LOCAL B 4 Y 3 PASAJE SUCRE ORIENTAL - Cali- 50 No. 64C-0076 - Medellín
4	830.933.748	Cudi Ltda.	LOCAL 242 CENTRO COMERCIAL EL PARQUE	-	Cali- 54 No. 47-105 - Medellín	090-456400	NA	41,6228	31.530.000	ACTA 010 DEL 11-05-2005	1	31.530.000	SI	LOCAL 242 CENTRO COMERCIAL EL PARQUE - Cali- 54 No. 47-105 - Medellín
5	890.003.020	BIANCO ANDINO	LOCAL B 1 Y MESANINE COEFLI 6.6600	-	CARRERA 43A 16A SUR-40 LOCAL B 1 Y MESANINE COEFLI 6.6600 - Medellín	001-662003	NA	100,00	865.436.000	ACTA 300 NA DEL 06-02-2006 PARA RECURSOS LO APROBADO EN LA RES. 261 DEL 26-10-2005	1	865.436.000	SI	LOCAL B 1 Y MESANINE COEFLI 6.6600 - Medellín

En este informe se anotan los números de cada expediente, el Nit del acreedor, el nombre del contribuyente, el tipo de bien, el espacio, la dirección del inmueble, la matrícula inmobiliaria, el valor del avalúo si aplica, el valor recibido en pesos, la fecha de recibido el bien (se anota el número de acta en la cual fue recibido el bien), el valor del bien en recursos físicos, si está legalizado o no, y los datos para la póliza anexo 1 (especificar: si es un local, su dirección y en qué municipio está ubicado.)

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
800.077.669-2	HELIANDES S.A.	INMUEBLE	-	Aeropuerto Olaya Herrera, Cra. 65 N° 13-157	SIN MATRÍCULA	374.746.658	50,674%	374.746.658	ACTA N° 05 del 26-01-2012	\$ 374.746.658	SI	Derecho común indiviso mejoras contom construcc HANGAR El derecho sobre mejoras comparti 15 acres mas. El complet un wak \$729.52
TOTALES										\$ 2.398.913.991	EL VALOR DEL PARQUEAD UNIÓN METALÚRGICA INCLL EL VALOR DEL APARTAMEN MISMO CONTRIBUYEN	
39 En la columna legalizado se ha indicado SI ó No según el caso.												
RESPONSABLE:				PROFECTO: HASSAN ZABAD CARO								
LUZ APRAEZ GAITÁN				FORMATO CONFORME INSTRUCCIÓN No 0019 de junio 30 del 2010 del Director de Gestión de Ingresos, la Subdirectora de Gestión de Recaudo y Cobranzas y la Coordinación de Contabilidad Función Recaudadora.								
JEFE DE LA DIVISION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y												

Por último se hace la sumatoria de todos los valores de los bienes a informar y va firmado por el o la Jefe de la División y quien proyecta el informe se emplea el formato que está establecido en la Instrucción N° 0019 de Junio 30 de 2010 del Director de Gestión de Ingresos, la Subdirectora de Gestión de Recaudo y Cobranzas y la Coordinación de Contabilidad Función Recaudadora.

OFICIO INFORME BIENES INMUEBLES A SEPTIEMBRE DEL 2011 - Microsoft Word

Medellín, 28 de Septiembre de 2011

Doctora
LILIANA MARIA SOFAN JARAMILLO
Jefe de G.I.T. Contabilidad
Dirección Seccional de Impuestos de Medellín
Sede Alpujarra-Medellín

Asunto: INFORME DE BIENES INMUEBLES EN DACION DE PAGO A SEPTIEMBRE DEL 2011.

Cordial saludo

Anexo al presente se encuentra impreso el informe de la referencia para lo de su competencia. Lo anterior dando cumplimiento a la INSTRUCCION No 0019 de junio 30 del 2010 del Director de Gestión de Ingresos, la Subdirectora de Gestión de Recaudo y Cobranzas y la Coordinación de Contabilidad Función Recaudadora.

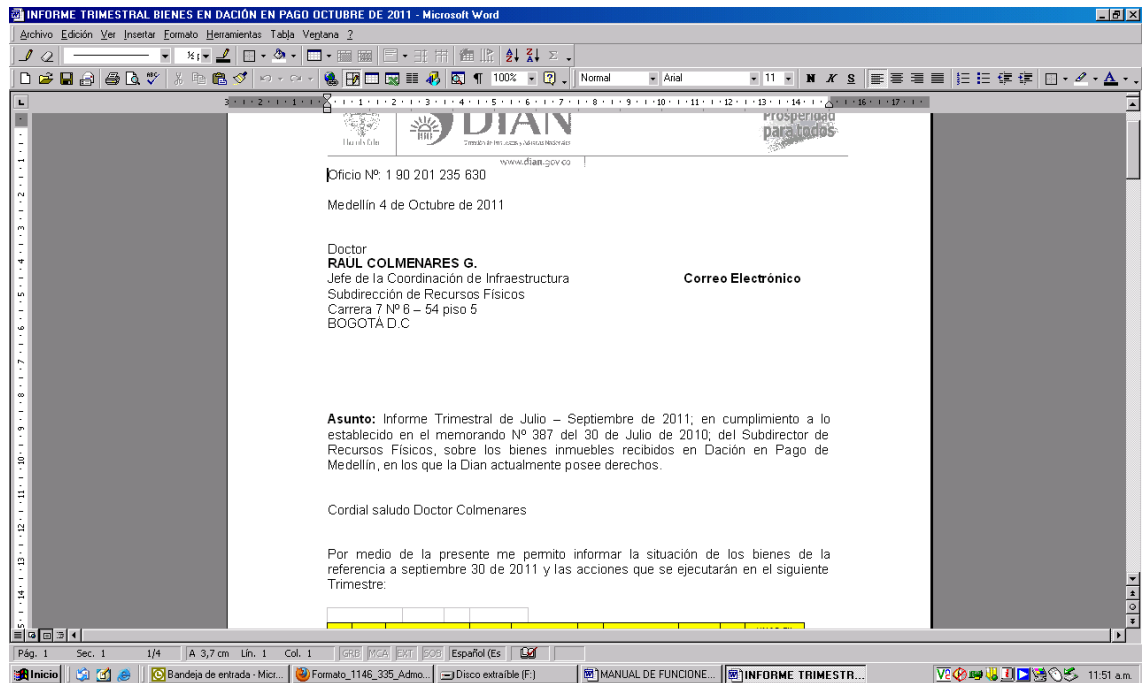
Atentamente,

LUZ APRAEZ GAITAN
Jefe de la División de Gestión Administrativa y Financiera
C.C. Despacho Dirección Seccional de Aduanas

Este informe se entrega vía correo electrónico y por medio de un oficio dirigido a la jefe del G.I.T de Contabilidad en la ciudad de Medellín con copia a la Dirección

Seccional de Aduanas (al Director o Directora), indicando el número de folios que se entregan, firmado por la o el Jefe de la División de Gestión Administrativa y Financiera y quien proyecta el informe.

4.2 INFORME TRIMESTRAL DE BIENES EN DACIÓN EN PAGO.



Mediante un oficio dirigido al Jefe de la Coordinación de Infraestructura – Subdirección de Recursos Físicos anotándose la dirección (Carrera 7ª N° 6-54 Piso 5 en Bogotá D.C) y enviado por correo electrónico, dando cumplimiento a lo establecido en el memorando N° 387 del 30 de Julio de 2010; del Subdirector de Recursos Físicos

ITEM	AUTO DE CESION DE SUPERPO CIEDADES	ACTA DE RECIBO BIEN INMUEBLE EN DACION EN PAGO POR LA DIAN DE MEDELLIN	No. MATRICULA DEL BIEN EN DACION DE PAGO	DESCRIPCION DEL BIEN Y NIT DE LA DIAN 800 197 268-4	TIPO DE INMUEBLE	DIRECCION DEL BIEN INMUEBLE	MUNI-CIPIO Y DEPARTAMENTO	PART. % DIAN	VALOR EN PESOS \$ DEL PORCENTAJE % DEL DERECHO DADO Y PRORRATIADO
1*	AUTO (SN) 510-01324 DEL 17-08-2004	ACTA 013 DEL 11-05-2005	01N-456480	LOCAL 242 CENTRO COMERCIAL EL PARQUE	LOCAL	Calle 54 No. 47-105	Medellin-Antioquia	41.6%	31,530,000
2*	AUTO 441-003901 DEL 07-04-2004 VR CESION	ACTA 049 DEL 21-12-2004	01N-178993	LOCAL # 6 PASAJE SUCRE ORIENTAL	LOCAL	Calle 51 No. 64C-17	Medellin-Antioquia	7.9%	18,435,667
3*	AUTO 441-003901 DEL 07-04-2004	ACTA 049 DEL 21-12-2004	01N-178994	LOCAL # 7 PASAJE SUCRE ORIENTAL	LOCAL	Calle 51 No. 64C-19	Medellin-Antioquia	7.9%	18,435,667
4*	AUTO 441-003901 DEL 07-04-2004	ACTA 049 DEL 21-12-2004	01N-178992	LOCAL # 4 Y 5 PASAJE SUCRE ORIENTAL	LOCAL	Calle 50 No. 64C-08/16	Medellin-Antioquia	7.9%	18,435,667
5*	AUTO 610-000428 DEL 05-04-2006	ACTA 04 DEL 14-02-2007	017-0027595	BODEGA - lote No. 1	BODEGA	Carrera 13 No. 19-29	La Ceja Antioquia	82.2%	234,790,380
6	AUTO 510000690 DEL 05-05-2007	ACTA SN DEL 28-08-2008 Cédula Catastral No 00000100000400000000	011-0004935	LOTE DE TERRENO de Superficie de 340 HECTAREAS	LOTE	Vereda El Cerro a 30 minutos de la cabecera municipal	Frontino Antioquia	19.6%	36,098,567

En este oficio se inserta un cuadro el cual está compuesto por: El auto de Cesión de la Superintendencia de Sociedades, acta de recibo bien inmueble en dación en pago por la Dian de Medellín, número de matrícula del bien en dación en pago, descripción del bien y Nit de la Dian (si es un local, casa, lote y su tamaño o edificio y su ubicación), que clase de bien es (bodega, lote, local, edificio), dirección del bien, municipio y departamento de ubicación), participación en porcentaje de la Dian, valor en pesos del porcentaje del derecho dado y prorrateado según la adjudicación.

Descripción de la situación encontrada con respecto al **ITEM 1 al 5:**

El día 30 de Agosto del presente año estos bienes fueron entregados físicamente a **CISA S.A** levantándose acta de entrega y recibo, bienes que fueron recibidos a satisfacción.

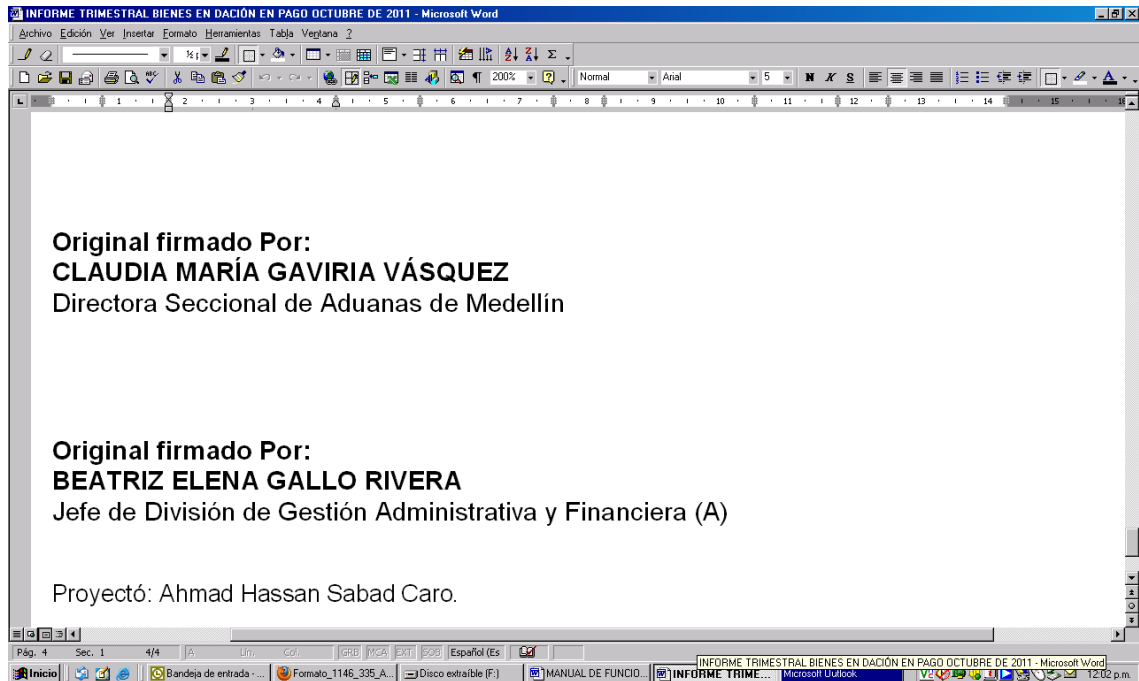
Descripción de la situación encontrada con respecto al **ITEM 6 al 9**

Según visitas realizadas mensualmente el estado físico y jurídico de dichos bienes inmuebles, siguen en las mismas condiciones de conservación y preservación, a nivel jurídico la mayoría de bienes inmuebles, corresponden a varios acreedores, por lo cual sería importante arrendarlos o vender los derechos que nos corresponden.

Descripción de la situación encontrada con respecto al **ITEM 10 al 13**

Estos bienes fueron entregados físicamente a **CISA S.A** el día 30 de Agosto del

Después de haber hecho una relación de los bienes que son administrados por la entidad en Medellín con los ítems antes mencionados se procede a hacer una descripción de la situación jurídica de cada bien y su estado de ocupación, si es factible venderlo o arrendarlo, o si han ocurrido deterioro en su estructura, además se plantean acciones a realizar en cada uno de estos inmuebles para el siguiente trimestre.



Este informe va firmado en orden de importancia por la o el Director Seccional de Aduanas de Medellín, por la Jefe o el Jefe de la División de Gestión Administrativa y Financiera y por quien proyecta el informe.

5. NORMATIVA

Ley 80 - 28/10/1993 Congreso de la República
Ley 1150 - 16/07/2007 Congreso de la República
Decreto 881 - 21/03/2007 Presidencia de la República
Decreto 4815 - 14/12/2007 Presidencia de la República
Decreto 2474 - 07/07/2008 Presidencia de la República
Decreto 4048 - 22/10/2008 Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Resolución 11- 04/11/2008 DIAN
Orden administrativa 6 - 31/12/2004 DIAN

6. ROL Y RESPONSABILIDADES Y/O FUNCIONES.

- ✓ Realizar la inspección a los inmuebles ofrecidos como dación en pago y emitir el concepto respectivo para determinar la viabilidad del recibo de los mismos
- ✓ Revisar la documentación y elaborar concepto sobre la adjudicación de bienes inmuebles para el recibo de los mismos.
- ✓ Recibir el inmueble ofrecido en dación en pago.
- ✓ Realizar seguimiento a los pagos de gastos administrativos por concepto de arrendamientos, impuestos, servicios públicos, cuotas de administración y avalúos relacionados con los inmuebles recibidos como dación en pago para mantener la información actualizada.
- ✓ Realizar el mantenimiento físico y preparar los inmuebles para su enajenación.
- ✓ Participar y apoyar la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno, de acuerdo con su nivel de responsabilidad, con el fin de dar cumplimiento a los fines, planes y programas de la Entidad.
- ✓ Participar en desarrollo, implementación y evaluación del modelo de Gestión Institucional, para contribuir a la coherencia de las actividades de la Entidad.
- ✓ Participar en los programas de control, facilitación y servicio que se programen en el Nivel Central o las Direcciones Seccionales, con el fin de cumplir los objetivos y metas de la respectiva dependencia.
- ✓ Participar en la elaboración de los documentos con las especificaciones de los requerimientos, manuales y demás instructivos, para el diseño o mejoramiento de los procesos, subprocesos y procedimientos que se relacionen con el desarrollo de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

E., D. G. (2006). Gestión de Procesos. Ciudad Habana. Cuba.

M., I. G. (2008). La Gestión por Procesos en los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000. Guantánamo. Cuba.

T., L. E. (2008). Propuesta de requerimientos para un sistema de Gestión de Información. Ciudad Habana. Cuba.

CIBERGRAFÍA

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r34835.D

http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/GUIA_PARA_LA_DOCUMENTACION_DE_LOS_PROCESOS_2013.pdf

http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL_Presidencia&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename

<http://bvs.sld.cu/revista/aci/11506.htm>

http://scielo.php./sci_arttext

ANEXO

ÁREA FUNCIONAL: OPERACIÓN Y APOYO
PROCESO: TODOS LOS PROCESOS.
SUBPROCESO: TODOS LOS SUBPROCESOS.
PROCEDIMIENTO: TODOS LOS PROCEDIMIENTOS.
ROL: ROL TRANSVERSAL GENÉRICO.
VIGENCIA: DESDE MAYO 17 DE 2011.

PROPÓSITO

Apoyar la consolidación todos los procesos de la Entidad, con el fin de cumplir los objetivos y metas institucionales. Apoyar la implementación de medidas relacionadas con la austeridad del gasto en la Dirección Seccional.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

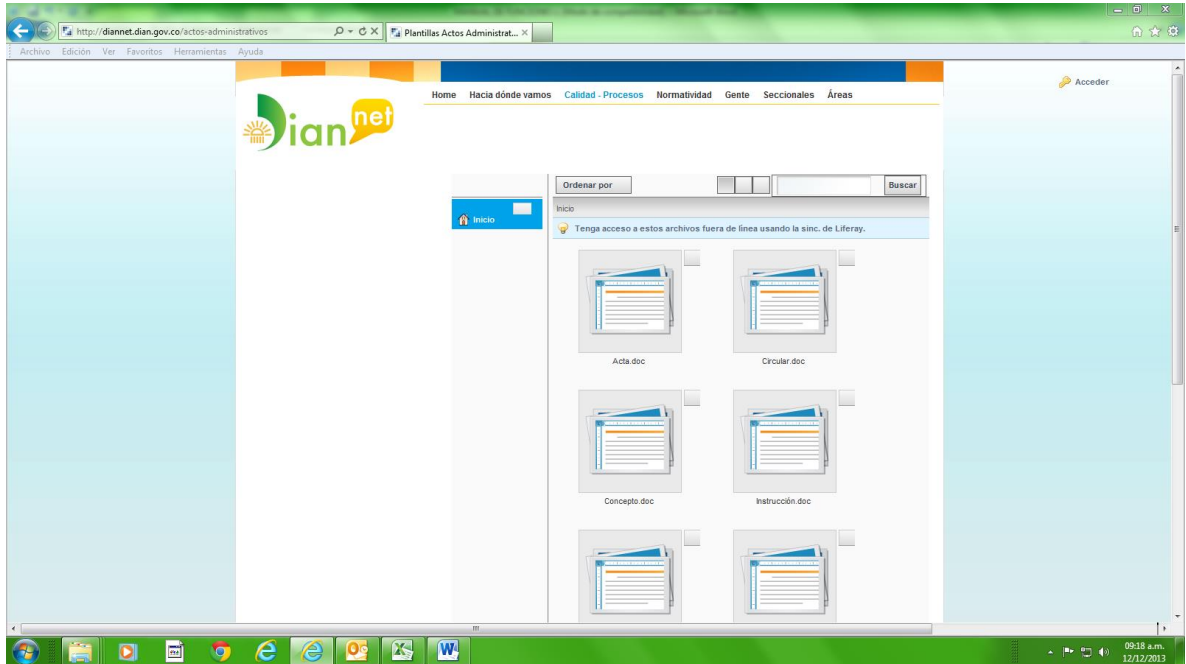
Se deben proyectar Memorandos donde se den instrucciones en relación con las medidas tomadas por el nivel Central en materia de Austeridad del Gasto en la entidad el formato de los memorandos se puede bajar de Insitu en la siguiente ruta:

<http://diannet.dian.gov.co/>

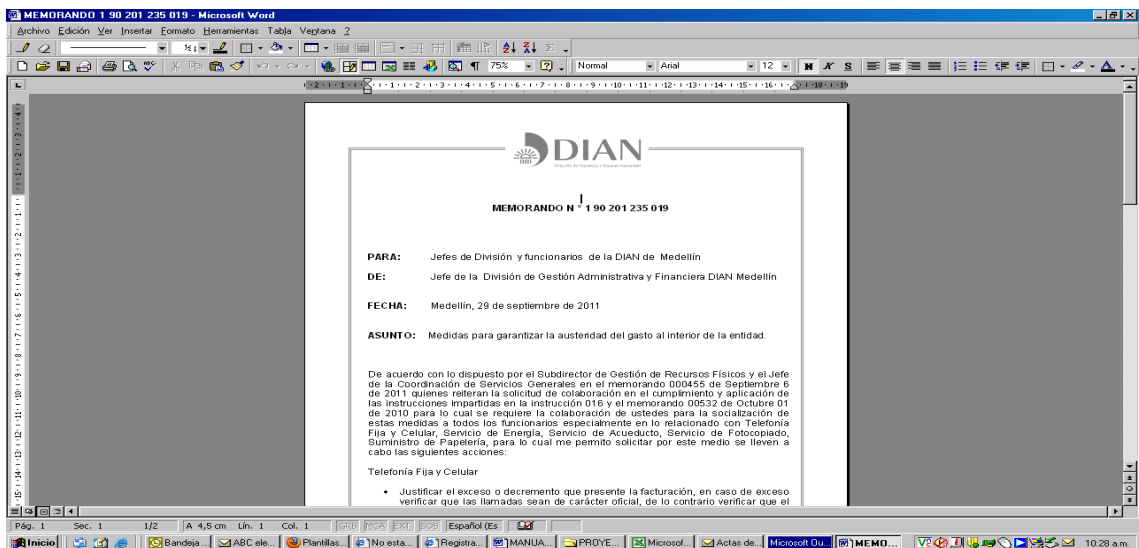


The screenshot displays the Diannet portal interface. The browser address bar shows <http://diannet.dian.gov.co/>. The page features a navigation menu with links for Home, Hacia dónde vamos, Calidad - Procesos, Normatividad, Gente, Seccionales, and Áreas. The main content area includes a central banner titled "Nuestro Reto" with a sub-header "FORTALECER EL COMPROMISO ÉTICO, NUESTRO RETO" and a small image of a person. Below the banner, there is a text block: "Cartilla creada por la Subdirección de Gestión de Control Interno Disciplinario como herramienta para el ejercicio de acciones preventivas que motivan la renovación de los compromisos éticos que deben inspirar el quehacer laboral diario. Ver cartilla." followed by a pagination bar (1-11). To the right, there are sections for "Novedades" (Acta cierre inscripciones COPASO Nivel Central, Documentos Rediseño Institucional, Memorando 426, etc.), "Comunicaciones" (Con Dirección, Comunicados Internos, etc.), and "Sindicatos" (Sindicatos: Afiche, Noticias regionales). The bottom of the page shows a footer with the text "¿Cuál es el compromiso ético de su Dirección Seccional o dependencia y desde su...". The Windows taskbar at the bottom indicates the time as 09:19 a.m. on 12/12/2013.

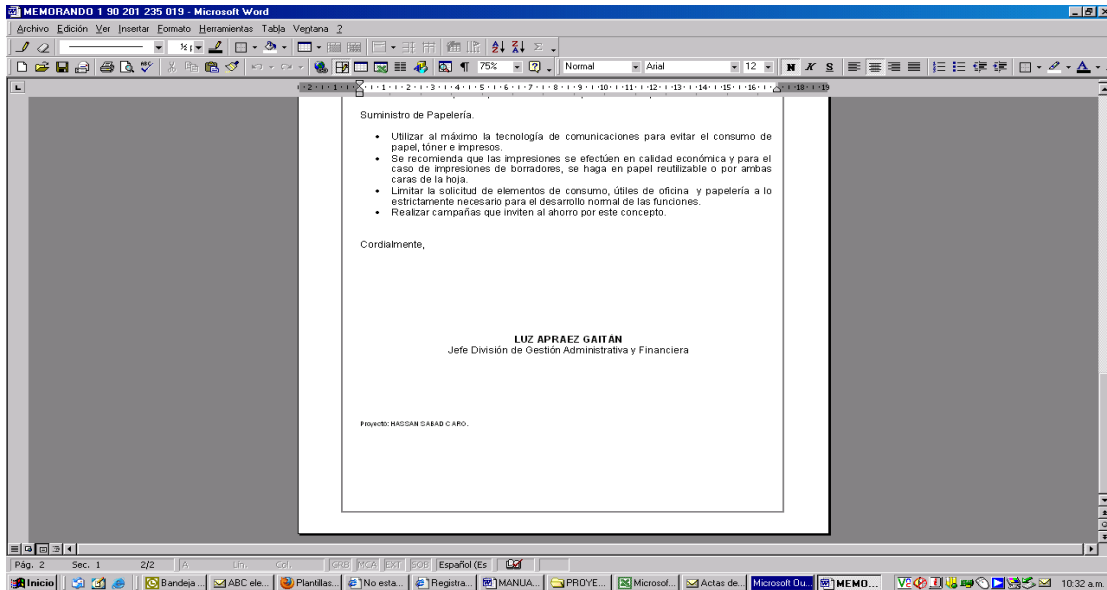
<http://diannet.dian.gov.co/actos-administrativos>



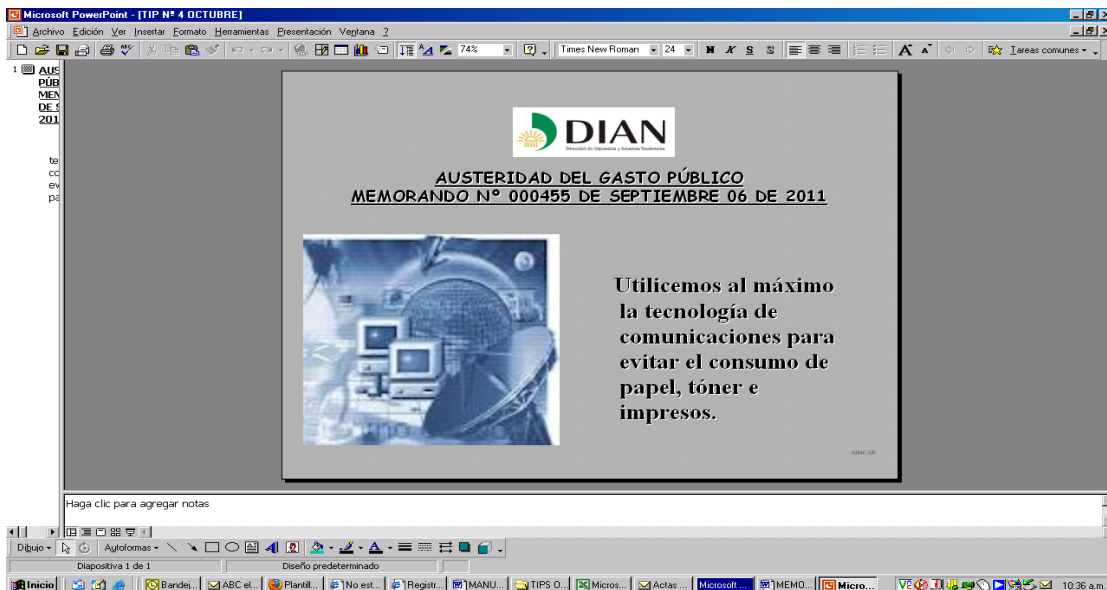
El número consecutivo lo solicita a la secretaria, por lo general estos memorandos van dirigidos a los Jefes de División y a los funcionarios en general, van dirigidos por parte del Jefe o la Jefe de la División de Gestión Administrativa y Financiera de la Seccional. Se escribe la fecha en que se radica el memorando y se dice cuál es el asunto o el motivo por el cual se redacta el memorando. Seguidamente se escriben las medidas que se pretenden sean seguidas por parte de los funcionarios de la entidad en materia de racionalización del gasto.



Finalmente se escribe el nombre de la Jefe o del Jefe de la División el nombre de la División que expide el memorando y el Nombre de quien proyectó el memorando.

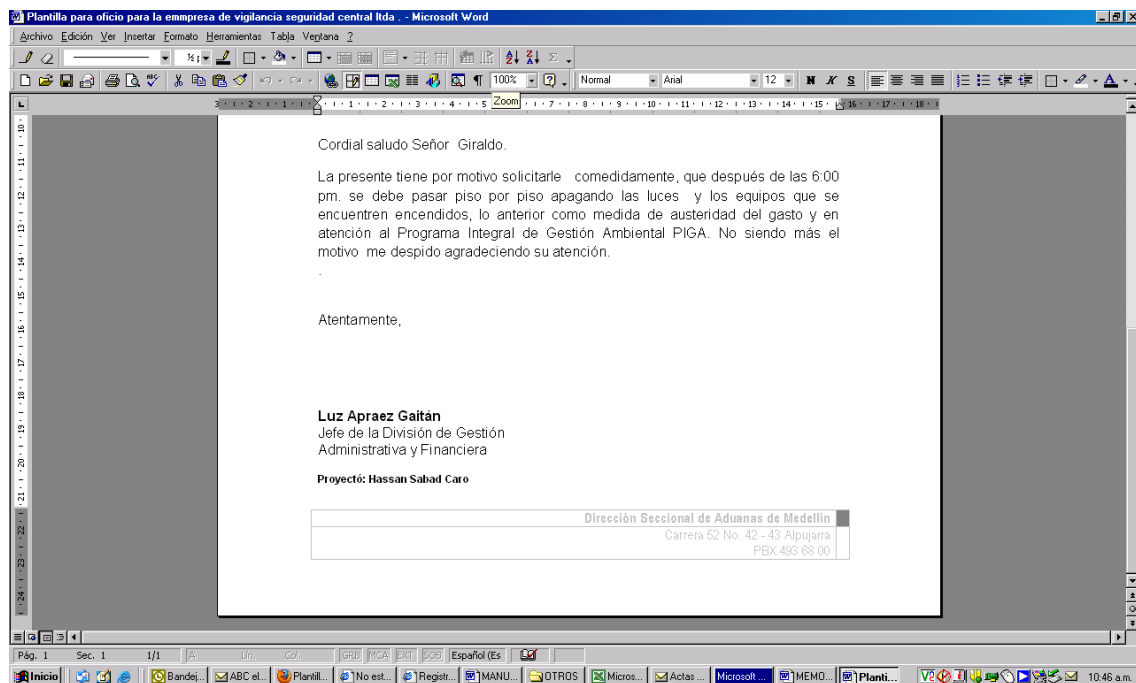
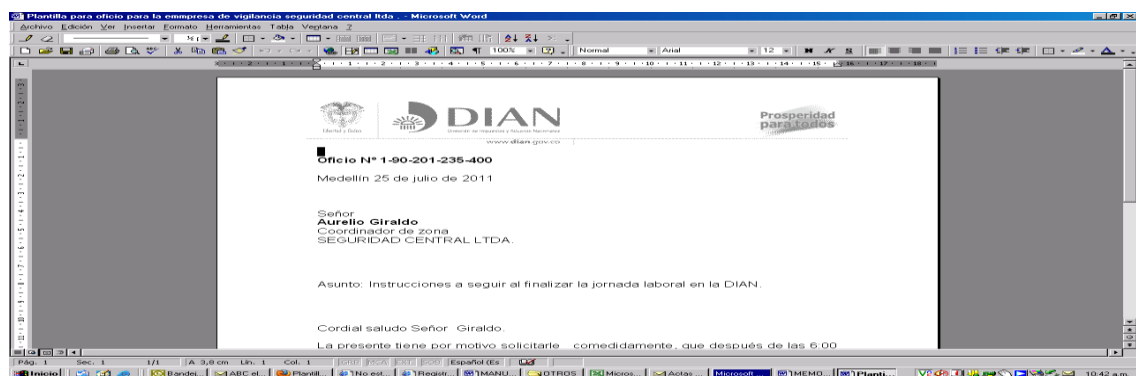


Otra actividad que se puede realizar en pro de la Austeridad del Gasto en la entidad es la creación de tips en Power Point que inviten a practicar ciertos comportamientos que conduzcan a la racionalización del gasto en la entidad.



Estos tips deben ser aprobados por la Jefe de la División o por el Jefe de la División y posteriormente ser enviados al G.I.T de Personal de Aduanas quienes harán la solicitud a la División de Gestión de Asistencia Tecnológica para que sean colgados en la red informática de la entidad.

Por último se pueden proyectar oficios dirigidos a la empresa de vigilancia de la entidad y a la empresa de servicios generales para que realicen ciertas actividades tendientes a racionalizar el gasto en la entidad. Para ello se solicita a la secretaria un número de oficio, proyecta el oficio y se pasa para la firma del Jefe o la Jefe de la División.



ROL Y RESPONSABILIDADES Y/O FUNCIONES

- ✓ Orientar e informar de manera adecuada a los clientes internos y externos de la DIAN, con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.
- ✓ Apoyar y participar en la formulación, ejecución y seguimiento de los planes de la dependencia en donde esté ubicado, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas institucionales.
- ✓ Participar en la identificación e implementación de las acciones de mejoramiento continuo de los procesos, subprocesos y procedimientos con los que se relacione y con el desarrollo de sus funciones, para elevar la calidad de los productos y servicios, de manera que contribuyan a la excelencia de la organización.
- ✓ Participar en los procesos de capacitación y/o docencia que apoyen la ejecución del plan institucional de capacitación de la entidad, de acuerdo con su área de conocimiento, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la DIAN.
- ✓ Participar en las actividades de capacitación que desarrolle la entidad, en cumplimiento de convenios de mutua colaboración y/o acciones
- ✓ Desempeñar las actividades y funciones inherentes y necesarias para el logro del propósito del empleo y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, con el fin de lograr los resultados y metas cualitativas y cuantitativas establecidas.
- ✓ Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el superior inmediato, de acuerdo a la naturaleza del empleo.

	PERFIL OCUPACIONAL	
	Versión:	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Nombre del cargo del jefe inmediato:
Proceso al que pertenece:	
Es responsable del proceso si:___ no:___	
Número de personas que desempeñan el mismo cargo:	
Relaciones más directas: (Cargos de acuerdo a interfaces)	
Cargos bajo su responsabilidad:	
FINALIDAD O RAZÓN DE SER DEL CARGO:	

2. RESPONSABILIDADES

El CARGO es responsable de:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

3. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: (FORMACIÓN)

Conocimientos específicos necesarios para el desempeño del cargo orientados al logro de los resultados esperados.

COMPETENCIA

4. REQUISITOS BÁSICOS

<i>Educación</i>	
Experiencia	

5. COMPETENCIAS

COMPETENCIA

6. CLIENTE DE

7. PROVEEDOR DE

FIRMA

Gestión Humana: _____

Quien desempeña el cargo: _____

Proyecto o proceso						
Descripción general						
Meta						
Acción (qué)	Justificación (por qué)	Procedimiento (cómo)	Fecha (cuándo)	Lugar (dónde)	Responsable (quién)	Recursos (cuánto)

INFORME DE TRES GENERACIONES (PROCESO O PROYECTO)						
Código: PS-04			Versión: 01			
PASADO	PRESENTE			FUTURO		
ACCIONES PLANEADAS	RESULTADOS OBTENIDOS	GRAFICO DE RESULTADO	PUNTOS PROBLEMÁTICOS	ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLE	FECHA

PERFIL DE CARGO:

EMPRESA:
1.DESCRIPCION DEL CARGO:
DATOS DE IDENTIFICACIÓN:
NOMBRE DEL CARGO:
GERENCIA A LA QUE PERTENECE:
AREA A LA CUAL PERTENECE:
CARGO DEL CUAL DEPENDE:
CARGO(S) QUE DEPENDEN DE EL(NOMBRE Y NUMERO):
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA (CARGO):
1.2 CONTENIDO DEL CARGO:
OBJETIVO DEL CARGO:
RESULTADOS ESPERADOS:

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:		
RELACIONES DE TRABAJO:		
1.3 ELEMENTOS DE VALORACIÓN:		
RESPONSABILIDAD		
Por toma de decisiones:		
Por recursos:		
Por resultados:		
RELACIONES INTERPERSONALES:		
2. PERFIL DEL OCUPANTE: (Numeral reservado para desarrollo humano)		
REQUISITOS:		
EDAD MÍNIMA DE INGRESO:		
SEXO:		
ESTADO CIVIL:		
FORMACIÓN ACADÉMICA:		
PROFESIÓN(ES)		
FORMACION COMPELENTARIA:		

5. ASPECTOS DE PERSONALIDAD, MOTIVACION Y HABILIDADES		
Aspecto	Indispensable	Indiferente
Actitud de servicio		
Aspiración a la excelencia		
Compromiso		
Integridad		
Respeto mutuo		
Flexibilidad		
Practicidad		
Seguridad en sí mismo		
Tolerancia a la frustración		
Liderazgo		
Astucia		
Trabajo en equipo		
Orientación al poder		
Necesidad de supervisión		
Adaptación a la autoridad		
Aceptación de normas y valores		
Dedicación a la tarea		
<u>Observaciones:</u>		