



**Informe de Prácticas Profesionales como  
Opción de Grado**



**TÍTULO DE INFORME:**

**Evaluación del proceso de capacitación de autogestión y oficialización del esquema documental del Banco de Bogotá**

**PRESENTADO POR:**

**Manuel Enrique Pertuz De La Rosa**

**Código:**

**2017116080**

**PRESENTADO A:**

**Tutor de prácticas profesionales**

**Manuel Campuzano Hernández PhD.**

**Jefe inmediato empresa**

**Deysi Alfonso Rodríguez**

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Ingeniería Industrial**

**Fecha de entrega: 24/02/2023**

## Contenido

1. PRESENTACIÓN .....	4
2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES.....	5
2.1. Objetivo General:.....	5
2.2. Objetivos Específicos: .....	5
2.3. Funciones del practicante en la organización: .....	5
3. JUSTIFICACIÓN:.....	6
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:.....	8
4.1 Descripción general .....	8
4.2 Localización Geoespacial .....	9
4.3 Reseña Histórica.....	10
4.4 Organigrama .....	12
4.5 Portafolio de servicios .....	13
4.6 Canales de atención .....	13
5. SITUACIÓN ACTUAL .....	14
6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS .....	16
6.1. Evaluación de capacitaciones .....	16
6.2. Importancia de la evaluación de las capacitaciones en las organizaciones. ....	17
6.3. Esquema documental.....	18
<b>6.4. Capacitación de autogestión. ....</b>	<b>18</b>
7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES: .....	19
7.1 Fase 1:.....	19
7.1.1 Identificación y análisis del estado actual .....	19
7.2 Fase 2:.....	20
7.3 Fase 3:.....	22
8. CRONOGRAMA: .....	23

CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS .....	24
9. BIBLIOGRAFÍA .....	25
ANEXOS .....	29

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Macro localización Nacional y Regional .....</i>	9
<i>Figura 2. Localización Bogotá.....</i>	9
<i>Figura 3. Micro localización: Bogotá D.C. Calle 36 No 7-47 – Bogotá D.C. (Sede principal) .....</i>	10
<i>Figura. Organigrama funcional.....</i>	12
<i>Figura 5. Organigrama Vicepresidencia de Tecnología .....</i>	12
<i>Figura 6. Portafolio de productos y servicios .....</i>	13
<i>Figura 7. Cuestionario de aprendizaje .....</i>	21
<i>Figura 8. Encuesta de percepción .....</i>	21

## Tablas

<i>Tabla 1. Diagrama de Gantt .....</i>	23
---	----

	<p style="text-align: center;"><b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b></p>	
---	---	---

## 1. PRESENTACIÓN

El presente proyecto se realizó bajo la finalidad de implementar un modelo de evaluación del proceso de capacitación de autogestión de procesos y oficialización del esquema documental en la Gerencia de Gestión de Procesos del Banco de Bogotá, que además de ser una entidad financiera que ha tenido sus objetivos muy claros desde su fundación en el año 1870, es también la primera institución financiera creada en el país.

El Banco ha entendido que los tiempos han cambiado, pues cada vez la competencia se vuelve más fuerte, es por ello que implementar un modelo de autogestión de procesos es vital para la continuidad en el crecimiento y posicionamiento de la entidad.

Para mayor claridad, es necesario conocer el Banco, los servicios que ofrece, sus fortalezas y sus debilidades, sus oportunidades de mejora y por supuesto quienes más deben tener clara esta información son los colaboradores, deben sentir el Banco como su entidad propia, es por eso que se implementó un programa de evaluación de la capacitación, donde se tendrán en cuenta aspectos como: Enfoque por procesos, herramientas lean, automatización de procesos y oficialización.

Con la evaluación del programa se busca conocer la eficiencia y efectividad de la formación brindada, por lo que se realizó un análisis de las capacitaciones y de esta manera verificar el éxito del programa, para que posteriormente estos conocimientos sean multiplicados y ejecutados en cada una de las actividades desarrolladas en la entidad.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

## 2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES

### 2.1. Objetivo General:

Diseñar e implementar un modelo de evaluación del proceso de **capacitación de Autogestión de procesos y oficialización del esquema documental** en la Gerencia de Gestión de Procesos del Banco de Bogotá

### 2.2. Objetivos Específicos:

1. Analizar el proceso de capacitaciones de autogestión y oficialización del Banco de Bogotá
2. Identificar los beneficios que se han obtenido mediante los procesos de capacitación
3. Establecer la importancia del modelo de evaluación de las capacitaciones del banco de acuerdo con los objetivos de la gerencia
4. Implementar el modelo de evaluación de capacitaciones

### 2.3. Funciones del practicante en la organización:

- Atención de solicitudes de mantenimiento de procesos del banco de Bogotá
- Modelado de procesos en el software de modelado Mega
- Levantamiento de información y documentación de procesos de acuerdo con los lineamientos del grupo AVAL
- Gestionar los requerimientos para publicación de procesos de acuerdo con los lineamientos del esquema documental, entre otras

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

### 3. JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día estamos en un mundo globalizado en donde tenemos a nuestra disposición herramientas tecnológicas, que nos permiten obtener grandes cantidades de información, sin embargo, es necesario poder determinar cuál de todo lo que tenemos es lo que verdaderamente nos genera valor como organización.

Teniendo en cuenta lo anterior la información constituye uno de los activos más importantes que tienen las organizaciones, pero siempre va a depender de cómo es gestionada, pues este sería el punto de inflexión del éxito de las empresas, pues les va a permitir tomar las mejores decisiones. Esta información debe ser transmitida a cada uno de los colaboradores para que estén al tanto de todos estos cambios.

Para ello es necesario analizar conceptos como el de la capacitación y vale la pena referenciar a Simón (Dolan, 2007), quien indica que el proceso de capacitación básicamente consiste en un conjunto de actividades que tiene como objetivo mejorar el rendimiento actual o futuro de los trabajadores, perfeccionando sus conocimientos, así como sus habilidades y actitudes. Lo anterior se complementa con lo que menciona Abdala (2001), que es ver la capacitación como una forma y estrategia que nos genera una ventaja competitiva como organización.

El Banco de Bogotá, una empresa pionera en el sector financiero con más de 150 años de experiencia en Colombia, se ha caracterizada por ser el motor financiero de las familias brindándole un portafolio de canales, productos, segmentos y servicios financieros, para satisfacer y superar sus necesidades y expectativas. Todo esto ha sido posible gracias al esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores y directivos de la empresa que siempre están buscando diseñar nuevas alternativas con altos estándares de calidad en pro de un mejoramiento continuo y sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede indicar que los procesos de formación son esos caminos que nos generan o fortalecen habilidades que servirán para el ámbito en el que nos estemos desarrollando y así lograr la eficiencia y productividad. Paredes (1994), nos indica que la capacitación es el medio expedito para entregar nuevas habilidades, aumentar la productividad y los salarios. Por supuesto que también es importante ver las consecuencias de la falta de capacitación, que llevan al bajo desempeño del trabajador, baja productividad, mala atención al cliente, mal manejo de la materia prima, que se resume en desmotivación de las personas y pérdidas económicas para la empresa y más aún cuando la competencia se prepara para ser cada vez mejor.



## Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Según Gallo (2009) La gestión documental es un conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con la creación, recepción, organización, almacenaje, preservación, acceso y difusión de la documentación. En relación con lo anterior el Banco de Bogotá cuenta con un sistema robusto de gestión del esquema documental teniendo documentados hoy en día 273 procesos definidos en la cadena de valor como Misionales, Estratégicos y Habilitantes; Con el fin de mantener sincronizado el objetivo institucional y los colaboradores se inició un proceso de capacitación que constituye un factor determinante para la adaptación a todos estos nuevos retos, en donde se busca darles las herramientas a todas las áreas del banco para que se auto gestionen y puedan desenvolverse de una manera más eficiente en todas las actividades del día a día del negocio.

Por esta razón es necesario implementar métodos de evaluación del proceso de capacitación, pues según McGehee (1993) es uno de los ejes fundamentales para determinar tanto el desempeño de los colaboradores así como su contribución en los objetivos de la organización, es por ello que se con este proyecto vamos a evaluar las capacitaciones de autogestión y oficialización del esquema documental del Banco de Bogotá, buscando generar valor determinando el grado de absorción de la información producto del proceso de capacitación y cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes pueden contribuir al logro de los objetivos en la organización.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

#### **4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:**

##### **4.1 Descripción general**

# **Banco de Bogotá**

El Banco de Bogotá pertenece a uno de los grupos financieros más grandes de Colombia, (el grupo aval) con presencia también en Centroamérica y los Estados Unidos. Su sede principal se encuentra ubicada en la Calle 36 No 7-47. en la la ciudad de Bogotá (D.C.)

Es una empresa comprometida con construir relaciones de confianza con nuestros grupos de interés y promover oportunidades de desarrollo económico y social.

En la actualidad el Banco de Bogotá cubre todo el territorio nacional y continúa expandiendo su presencia internacional a través de filiales y agencias en el exterior – Panamá, Nassau, Miami y Nueva York., además ha logrado llegar con éxito a 7 países en Centroamérica a través de la alianza con BAC Credomátic, y ha ampliado las opciones de negocios de sus clientes con numerosos Bancos de apoyo alrededor del mundo.

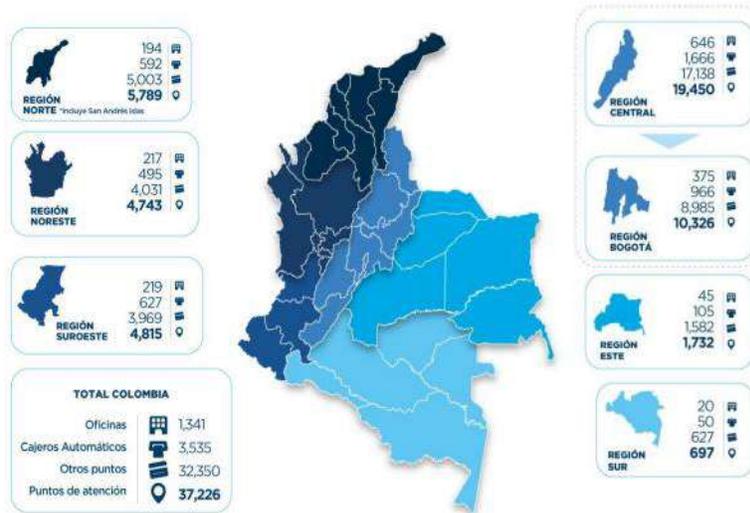
**NIT:** 860002964-4

**Presidente:** Alejandro Figueroa Jaramillo

**Página web:** <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota>

## 4.2 Localización Geoespacial

Figura 1. Macro localización Nacional y Regional



Fuente: (Grupo Aval, 2020)

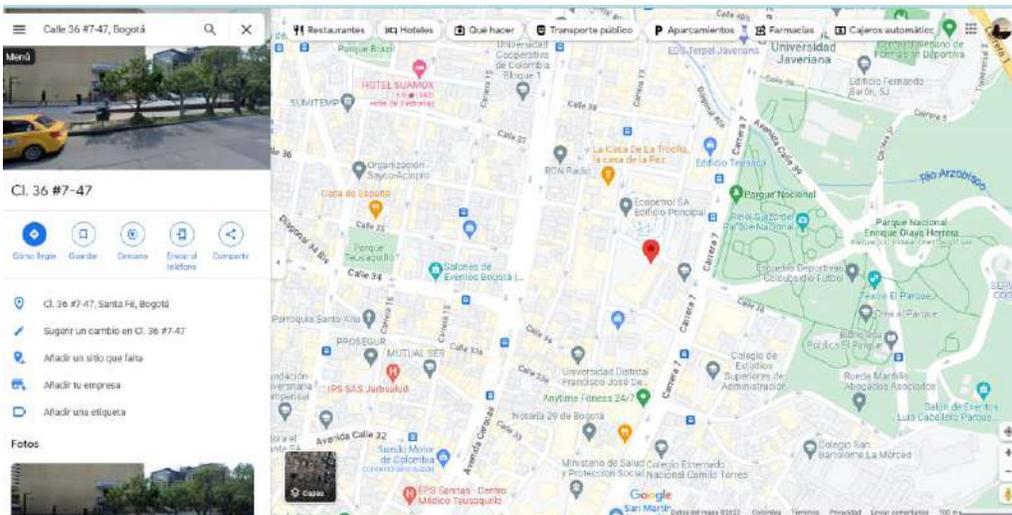
Nota: La gráfica representa 37,226 puntos de atención. 12.3 millones de clientes bancarios y 14.1 millones de afiliados a los fondos de pensiones y cesantías (Grupo Aval, 2020).

Figura 2. Localización Bogotá



Fuente: Mapa de la Región Andina

*Figura 3. Micro localización: Bogotá D.C. Calle 36 No 7-47 – Bogotá D.C. (Sede principal)*



*Fuente: Imágenes Google Maps*

### 4.3 Reseña Histórica

Es importante conocer los aspectos más relevantes del Banco desde su fundación, por tal razón se presenta un recorrido histórico, extraído de la página oficial del banco (Banco de Bogotá, 2023).

El Banco de Bogotá inició sus actividades el día 15 de noviembre de 1870 como la primera institución financiera creada en el país.

Durante el año 1922 abre su primera sucursal en la Ciudad de Girardot. 16 años más tarde funda los Almacenes Generales de Depósito S.A – Almagiva, compañía pionera en este segmento en el país.

En 1960 revoluciona el alcance de sus servicios al introducir el Aerobanco, buscando llegar a lugares remotos en donde por las dificultades de acceso era muy difícil llegar. Brindándole a la comunidad servicios como consignaciones, retiros, apertura de cuentas además de ofrecer el servicio de transporte de encomiendas. En 1967 el banco incursiona en el extranjero y abre su primera oficina en Panamá.

A finales de la década de los 60 el banco trajo al país un novedoso sistema de tarjetas de crédito, incursionando en el mercado bajo la denominación de Credibanco. En 1974 la entidad estableció una oficina en Nueva York. En 1987 el banco entra a formar parte de la organización Luis Carlos Sarmiento.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

En 1992 logró un hecho significativo, pues diversificó sus servicios al fusionarse con el Banco del Comercio. Además, se constituyen fidubogotá, Leasing Porvenir y el Fondo de Pensiones Porvenir, que ofrecen soluciones financieras para todos los ciudadanos.

En el 2001 El Banco de Bogotá Internacional se convierte en Banco de Bogotá Miami agencia. Además de desarrollar un nuevo modelo de atención y servicios, invirtió en infraestructura tecnológica, logrando cubrir diversos sectores del mercado.

Durante el 2006 se fusiona con Megabanco, y 4 años después realiza la adquisición de BAC Credomatic Network, conglomerado financiero centroamericano, aumentando su presencia en más de 11 países. En el año 2012 reafirma su compromiso con los colombianos para ayudar a que realicen sus sueños y mejoren su calidad de vida, promoviendo su desarrollo económico y social.

Para el año 2013 consiente de la problemática ambiental, saca al mercado la línea de crédito verde enfocada en la prevención, control y mitigación de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), además de firmar el acuerdo Protocolo Verde.

En el 2013 consolida su presencia en Centroamérica expandiendo su cobertura comprando el grupo financiero Reformador de Guatemala y el BBVA de Panamá.

En el 2014 bajo el concepto de un banco para todos fortaleció la red de corresponsales bancarios para llevar los servicios financieros a aquellos lugares donde el acceso al sistema financiero es muy limitado,

En el 2015 se ha convertido en un referente bancario en el mercado, además de ser segundo banco más grande de Colombia por tamaño de activos. Con un modelo de Banca universal atiende a todos los segmentos del mercado con altos estándares de calidad.

Es importante destacar que en año 2019 el Banco gana premio mundial “Proyecto de transformación digital del año”, reconocimiento de carácter global, fue otorgado por la prestigiosa publicación británica, especializada en inteligencia financiera, The Banker, del Grupo Financiero Times, fue el único banco latinoamericano ganador en 2019, y el primer banco colombiano en la historia en recibir este premio (Banco de Bogotá, 2019).

Para el año 2020 fue reconocido como el mejor Banco de Colombia por la prestigiosa revista inglesa Global Finance, destacando su novedosa estrategia digital

Conociendo la historia del banco, se puede deducir que ha sido una entidad organizada, que ha tenido muy claras sus metas y ha ejecutado sus planes de manera estructurada, logrando alcanzar niveles muy altos en el sector financiero; eso es muy válido, sin embargo, como ya



#### 4.5 Portafolio de servicios

Ahorros – Cuenta corriente – Libranza - Libre destino – Remesas – CDT - Tarjeta de Crédito - Vehículos – Vivienda - Financieros sostenibles – Seguros

*Figura 6. Portafolio de productos y servicios*



Fuente: Pagina web Banco de Bogotá

#### 4.6 Canales de atención

ATM´s - Banca móvil – Corresponsales – Interno – Oficinas - Página web - Redes sociales – Servilínea - WhatsApp

## 5. SITUACIÓN ACTUAL

La mayoría de las empresas buscan constantemente el mejoramiento continuo para no solo mantenerse competitiva en el mercado, sino también satisfacer cada vez más las necesidades de los clientes.

No obstante, en muchas ocasiones no logran que sus empleados se apropien de los objetivos institucionales, pues no se tiene una cultura de proceso, ya que la mayoría de los colaboradores e incluso ciertas áreas desconocen como realmente funciona y está organizada la empresa.

Es por ello que es importante hablar de la gestión por procesos que según la guía BPM CBOK es un enfoque que nos permite identificar, diseñar, ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, para lograr resultados alineados a los objetivos estratégicos, generando valor a la organización.

Según Martínez (2014), la gestión por procesos debe ser vista como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo estos un conjunto de actividades secuenciales orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada (input) para conseguir un resultado o salida(output)

El Banco de Bogotá ha entendido la gran importancia de lo que es una gestión por procesos, y Actualmente cuenta con un sistema con el que busca centrarse en lo que verdaderamente genera valor a la organización, es por ello que ha puesto en marcha un modelo de descentralización de procesos donde desde la Gerencia de Gestión de Procesos se busca concientizar a todas las áreas del banco la importancia de tener un enfoque por procesos, y eliminar de raíz el paradigma de que solo se limita a la oficialización de la documentación, pues esto va mucho más allá.

Se tiene claridad que el Banco ha venido realizando avances sumamente importantes en este aspecto, sin embargo, no son suficientes, hay procesos que han demostrado que requieren mejoras y para ello se alude la noticia publicada por Infobae, (2022), que se titula: Los bancos de los que más se quejan los colombianos - La Superintendencia Financiera de Colombia publicó las estadísticas que muestran cuales son las entidades financieras que más inconformidad producen entre los usuarios.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario un nuevo modelo de descentralización de procesos que busque darle autonomía a cada una de las áreas para que puedan auto gestionarse y hacer frente a esas necesidades del día a día que surgen con la realización del negocio enfocada en cumplir las necesidades y expectativas del cliente. De esta manera se apropian de su gran importancia en la cadena de valor de la organización.



## Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



No obstante, como este proceso es algo relativamente nuevo aún no se tiene la manera de evaluar si todo este conocimiento que se ha transmitido realmente ha sido interiorizado por cada uno de los colaboradores. Es por eso que con este proyecto buscamos evaluar los conocimientos, aptitudes y actitudes adquiridas a través de las tres horas de capacitaciones de autogestión y oficialización de procesos para cada una de las áreas.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

## 6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS

Para el desarrollo del presente proyecto se tuvieron en cuenta diversos antecedentes relacionados con la variable de estudio, para ello se realizó una revisión profunda de la literatura científica. El motor de búsqueda utilizado fueron el descubridor Tayrona de la Universidad del Magdalena y Google Académico. Se utilizaron términos claves como “Evaluación de capacitaciones”, “Esquema documental”, “Importancia de la evaluación de las capacitaciones en las organizaciones”, entre otros

La investigación arrojó conceptos profundos y muy prácticos para entender este importante proceso, conceptos que se tratarán a continuación:

### 6.1. Evaluación de capacitaciones

Es un análisis periódico para como su palabra lo indica, evaluar la eficiencia y efectividad de los programas de capacitación desarrollados en una empresa, para ello es necesario comparar su desempeño y resultados antes y después de las capacitaciones y de esta manera verificar el éxito del programa. En este punto, se considera primordial hacer referencia y trabajar con base en el modelo de evaluación Kirkpatrick, citado por Velázquez, (2023), creado por el Profesor Donald Kirkpatrick, teniendo como objetivo medir el impacto en los programas de capacitación; dicho modelo está formado por cuatro (4) niveles:

**Respuesta.** Busca medir la reacción de los participantes ante la capacitación, se espera siempre que cuenten con una actitud positiva, lo que permite en cualquier caso que el conocimiento que se busca transferir llegue de la mejor manera posible y, es que dicha actitud es clave, tal como lo señala John Maxwell (1998), citado por Hernández, (2021):

Para algunos, la actitud es una dificultad para todo; para otros, es una oportunidad en todas las dificultades. Algunos ascienden con una actitud positiva, mientras otros caen con una perspectiva negativa. El mismo hecho que la actitud obra favorablemente en algunos, mientras desbarata a otros, es lo suficientemente significativo como para que exploremos su importancia, (Maxwell, 1998).

**Aprendizaje.** En este punto es clave tener información del conocimiento de los participantes antes del proceso de capacitación, para poder determinar la diferencia entre el antes y el después de dicho proceso. Este nivel busca medir que tanto recibieron y canalizaron los conocimientos impartidos y posteriormente analizar la relación entre lo aprendido y la acción formativa. Valdría entonces la pena recordar lo expresado por Gómez (1992) donde dice que hay muchas formas de aprendizaje, y la intuición es uno de ellos, definiéndolo como el repentino descubrimiento de las maneras de abordar y resolver los problemas. Feldman

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

(2005), quien define el aprendizaje como un proceso de cambio continuo que es alimentado por la experiencia.

**Desempeño o comportamiento.** Para medir este punto, se hace a través de entrevistas, cuestionarios y observación, donde se busca determinar si los participantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos o no hubo cambios significativos. Algunos de los parámetros que se tienen en cuenta son: evaluación antes y después de la capacitación, entrevistar no solo a la persona capacitada, sino a los compañeros que le rodean para definir el nivel de cambios y mejoras y con base en lo anterior concluir si la evaluación es rentable, siendo comparada con los beneficios; para ahondar un poco más en este tema es clave recordar lo dicho por Chiavenato (2009), quien define el desempeño, cómo todas aquellas acciones visibles en los empleados que son importantes para la consecución de los objetivos de la organización. Por lo que afirma que un buen desempeño laboral es una gran ventaja competitiva con la que cuentan las empresas.

De igual manera, vale la pena recordar lo indicado por Stoner (1994) quien definió el desempeño laboral como la manera en que los empleados buscan alcanzar las metas en común de forma eficiente, teniendo en cuenta unos lineamientos definidos, ratificando entonces en la importancia de un buen desempeño para el logro de los objetivos colectivos.

Resultados. Este nivel busca evaluar las ventajas que los capacitados lograron durante su proceso de capacitación o formación y posterior aplicación en campo, para lo que se puede también volver a verificar los conocimientos antes y después de la capacitación, repetir la evaluación cuantas veces se considere necesario en pro de mejorar y comparar los costos y beneficios del proceso, podemos desde luego unir este concepto con el análisis e interpretación de los resultados según Hurtado (2000), quien indica que son todas aquellas técnicas de análisis que nos permiten relacionar, interpretar la información expresada por medio de códigos verbales.

## **6.2. Importancia de la evaluación de las capacitaciones en las organizaciones.**

En este caso, se considera importante tomar a Parra-Penagos (et al., 2016) donde se mencionan los beneficios de la capacitación. Pues con la globalización es necesario desarrollar estrategias que estén acordes y al nivel de otras empresas para de esta forma ser competitivos. El talento humano, como uno de los factores que tiene más relevancia, tiene que ver con la capacitación como una forma y una estrategia de competencia que genera ventaja competitiva (Abdala, 2001), lo que nos confirma entonces lo mencionado en varios apartes de este documento, en el sentido de afirmar que el desarrollo del talento es clave para el éxito de la empresa y, aunque no es novedad saberlo, si es novedad tomárselo muy en serio.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

### **6.3. Esquema documental**

Es un documento que contiene parámetros para incluir datos que muestren la ejecución de alguna actividad, lo ideal es que dichos parámetros sean claros y organizados para garantizar su comprensión y su posterior interpretación. Para su elaboración se debe tener en cuenta el proceso, el procedimiento, el formato, el manual y el instructivo, concordando lo anterior con lo expresado por (Alfonzo, 1994), donde se refería a que la investigación documental es un procedimiento científico, que incluye la indagación, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de datos en relación a un determinado tema. Y Baena (1985) quien indicaba que la gestión documental es una técnica que se enfoca en la selección y recolección de información a través de la lectura y crítica de documentos bibliográficos

### **6.4. Capacitación de autogestión.**

El objetivo de este tema es que el participante logre controlar su comportamiento, pensamientos y emociones de una forma productiva, lo que brinda beneficios no solo a una persona, sino a todo un equipo, refiriéndonos a un entorno laboral y para ello se hace referencia a Brivio (2001), quien alude la búsqueda del poder para decidir por sí mismo sobre las decisiones que le afectan.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

## **7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

A continuación, se presenta un modelo de evaluación del proceso de capacitación de Autogestión y oficialización de procesos del esquema documental del Banco de Bogotá. Se realizará con base en el modelo de evaluación (Kirkpatrick, 1959), creado por el Profesor Donald Kirkpatrick, que ya se ha registrado en el presente documento.

### **7.1 Fase 1:**

#### **7.1.1 Identificación y análisis del estado actual**

El Banco de Bogotá siempre busca la implementación de modelos ágiles que permitan la generación de valor como organización, y si bien es cierto que el enfoque por procesos es algo que ya se viene trabajando, se evidencia que en muchas ocasiones no hay una cultura de procesos por parte de los colaboradores del banco.

Es por ello por lo que desde marzo del 2022 desde la gerencia se comenzó a idear un modelo de descentralización de procesos, en donde se buscaba que las áreas del banco puedan auto gestionarse atendiendo esas necesidades que surgen en el día a día.

Sin embargo, el descentralizar procesos, no es delegar ciertas funciones para que sean realizadas por las áreas, y desentenderse de estas, sino que consiste en brindar un acompañamiento para entregarles las herramientas para que estas se auto gestionen, y no dependan solamente del área de procesos para implementar propuestas de mejora al interior de cada proceso.

Simplificar el esquema documental fue uno de los primeros pasos de este modelo pues estos pasaron de ser ocho documentos a solamente 3, pues se enfocó en tener la información que realmente genera valor.

Con el programa de capacitaciones busca crear una cultura de procesos orientada a la satisfacción del cliente conociendo fielmente los objetivos, la estructura, los roles, las interrelaciones entre las áreas, los input y output de cada proceso.

Para de esta forma cada colaborador pueda tener un criterio para incentivar, proponer y ejecutar planes de mejora para la consecución de objetivos que son la razón de ser del negocio.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

### 7.1.2 Participación en el proceso de capacitaciones

El banco de Bogotá al ser una empresa tan grande resulta complejo replicar un nuevo modelo de descentralización de procesos, no obstante, desde la Gerencia de Gestión de Procesos se ha asumido el reto y se están ejecutando semanalmente capacitaciones de autogestión y oficialización de procesos.

Están son realizadas de la siguiente manera:

Cada semana se programan capacitaciones en donde en cabeza de los analistas de procesos se realizan las actividades vía teleconferencia por Microsoft Teams, estas tienen una duración de 90 minutos y se realizan en dos sesiones, los días martes y jueves respectivamente.

Específicamente con estas capacitaciones se ha tratado lo siguiente:

- Roles del proceso
- Herramientas automatización
- Capacitaciones en herramientas lean
- Capacitación de autogestión
- Capacitaciones en oficialización

Durante el proceso, el formador va haciendo preguntas a los participantes para verificar el nivel de atención y comprensión en la actividad.

## 7.2 Fase 2:

### 7.2.1 Elaboración de la encuesta

Para la elaboración de la encuesta se tuvo en cuenta el modelo de modelo de capacitación/formación de kirkpatrick en donde se propone que se ejecute bajo 4 niveles que son los siguientes:

**Nivel I-Reacción:** En este nivel se busca determinar cuál es el grado de satisfacción de las personas participantes frente a la temática vista, se indagará como le pareció la capacitación, las herramientas audiovisuales utilizadas, y en general del capacitador.

**Nivel II-Aprendizaje:** En este nivel se determina cual ha sido el grado de absorción del conocimiento transmitido, para ello se realizan preguntas específicas sobre las temáticas

**Nivel III-Comportamiento:** Con este nivel se indaga cual ha sido el cambio en la mentalidad de los participantes en relación con las capacitaciones sobre procesos.

**Nivel IV- Resultados**

Teniendo en cuenta lo anterior se procede a realizar el cuestionario para determinar el grado de absorción de la información entregada en las capacitaciones a cargo de la Gerencia de Gestión por Procesos. (Ver anexos)

### 1° Evaluación de aprendizaje

*Figura 7. Cuestionario de aprendizaje*



*Fuente: Elaboración propia*

### 2° Encuesta de Percepción Capacitaciones Autogestión y Oficialización de Procesos

*Figura 8. Encuesta de percepción*



*Fuente: Elaboración propia*

#### 7.2.2 Socialización de la encuesta con el jefe

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

Se realizó una sesión con el jefe del área de Gestión de Procesos y se hicieron ajustes de forma a las encuestas para de esta forma cumplir a cabalidad tanto los lineamientos del banco como el alcance de la evaluación.

### **7.2.3 Envío a colaboradores**

Con la ayuda del Analista III de procesos se creó un flujo que nos permite enviar a todos los colaboradores que se han capacitado o se capacitarán en autogestión y oficialización de procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior la metodología cuenta con una encuesta de percepción para analizar el impacto de las capacitaciones en las áreas, por otro lado, se realizó un cuestionario que certificara al colaborador en Autogestión y Oficialización de Procesos.

Estas encuestas se realizarán a medida que se vayan desarrollando las capacitaciones a las respectivas áreas, por lo que una vez se le envié el acta de capacitación al final de la segunda sesión, dentro de esta estará el link donde los colaboradores registraran su percepción sobre las capacitaciones recibidos.

De dos a tres días después del envío del acta de sesión se enviará un correo con el link para realizar el cuestionario de aprendizaje, con el cual se certificará a los colaboradores en autogestión y oficialización de procesos.

## **7.3 Fase 3:**

### **7.3.1 Análisis de resultados**

Tal como hace referencia el nivel N.4 del modelo de evaluación de acciones formativas de Donald Kirkpatrick, en este punto se determinan los resultados del programa de capacitación analizando los datos registrados por la Gerencia Gestión de Procesos hasta el momento de las 26 áreas capacitadas 16 se están auto gestionando y en el rol de gobierno de procesos se han recibido alrededor de 23 solicitudes de publicaciones del esquema documental.

No obstante, debido a que el proceso de capacitación de autogestión y oficialización de procesos a las áreas es relativamente nuevo, no se ha implementado la evaluación de la capacitación, pero esta será tenida en cuenta por el Banco en el transcurso de las próximas semanas.



## Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



### 8. CRONOGRAMA:

*Tabla 1. Diagrama de Gantt*

FASES	ACTIVIDAD	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
FASE I	Identificación y Análisis de la Problemática																
	Participación en el proceso de capacitaciones																
FASE II	Elaboración de la encuesta																
	Socialización de la encuesta con el jefe																
	Envío a colaboradores																
FASE III	Análisis de resultados																

	<p style="text-align: center;"><b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b></p>	
---	---	---

## CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Se logró diseñar un modelo de evaluación del proceso de capacitación de Autogestión y Oficialización de Procesos del esquema documental del Banco de Bogotá, basado en el modelo de evaluación de acciones formativas planteado por Donald Kirkpatrick en el año 1959.

Se fortalecieron conocimientos en áreas fundamentales del Banco, logrando de esa manera un desarrollo más eficiente y productivo por parte de los trabajadores.

Se realizó análisis de las fortalezas y debilidades del Banco, enfocando la actividad más en el segundo aspecto, a fin de desarrollar el proceso de capacitación en temas que buscaban mejoras considerables en las labores de diferentes áreas de la entidad.

Se concluyó que las actividades tanto del proceso de capacitación como la respectiva evaluación son fundamentales para la motivación de los trabajadores y el logro de los objetivos.

No obstante, debido a que el proceso de capacitación de autogestión y oficialización de procesos a las áreas es relativamente nuevo, se realizó un análisis de las capacitaciones, pero no se ha implementado la evaluación masiva a las áreas, pero esta será tomada en cuenta por el Banco en el transcurso de las próximas semanas.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Abdala, E. (2001). Experiencias de capacitación aboral de jóvenes en América Latina.

*Revista Última Década*. doi: 10.4067/S0718-

Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas:: Contexto Ediciones.

Baena, G. (1985). *La Investigación Documental: Características y Algunas Herramientas*.

Obtenido de

[http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod\\_resource/content/3/contenido/index.html#:~:text=Baena%20\(1985\)%20indica%20que%20%E2%80%9C,72\).](http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/3/contenido/index.html#:~:text=Baena%20(1985)%20indica%20que%20%E2%80%9C,72).)

Banco de Bogotá. (2023). *Banco de Bogotá*. Obtenido de

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>

Banco de Bogotá. (2019). *Proyecto de Transformación Digital del Año*. Obtenido de

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/sala-de-prensa/2019/proyecto-transformacion-digital>

Brivio Borja, A. (17 de febrero de 2001). *La autogestión comunitaria*. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/la-autogestion-comunitaria/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. . McGRAWHILL/INTERAMERICAN

: EDITORIAL ,S.A DE CV. Obtenido de

<https://repositorio.unan.edu.ni/15173/2/15173.pdf>

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

Dolan, S. L. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.

Feldman, R. S. (2005). *Psicología: con aplicaciones en países de habla*. Mexico: McGrawHill. Obtenido de file:///C:/Users/Nelly%20Buitrago/Downloads/Dialnet-EstilosDeAprendizajeYRendimientoAcademico-6523282.pdf

Grupo Aval. (2020). *Presentación Corporativa Grupo Aval*. Obtenido de <https://www.grupoaval.com/repositorio/grupoaval/inversionistas/mercados-externos/resultados-anuales/2019/Grupo-Aval-Presentacion-Corporativa.pdf>

Hernández, M. (6<https://filosofiaenlared.com/2021/03/un-analisis-del-libro-el-abc-de-la-actitud-de-john-c-maxwell/#:~:text=Para%20Whittaker%20la%20actitud%20es,interior%20expresado%20por%20el%20comportamiento>. de marzo de 2021). *Un análisis del libro l ABC de la Actitud*.

Hurtado, J. (2000). *Metodología d la investigación holística*. Caracas: Fundación Sygal.

Infobae. (23 de marzo de 2022). *Los bancos de los que más se quejan los colombianos*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/03/23/los-bancos-de-los-que-mas-se-quejan-los-colombianos/>

Kirkpatrick, D. (1959). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro nivele*. Grupo Planeta.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Ecobook.
- Maxwell, J. (1998). *EL LIDERAZGO LA CLAVE DE SU EFECTIVIDAD*. Obtenido de <https://johnmaxwellteam.com/el-liderazgo-la-clave-de-su-efectividad/>
- McGehee, W. (1993). *Capacitación (training). adiestramiento y formación profesional*. (n. editores, Ed.) Mexico: editorial limusa.
- Paredes, R. (1994). *Capacitación y Productividad*. Obtenido de [http://memoria.econ.uchile.cl/site/portaupload\\_upload/891717558cca35d5750af0761e8d486c.pdf](http://memoria.econ.uchile.cl/site/portaupload_upload/891717558cca35d5750af0761e8d486c.pdf)
- Parra-Penagos, C. &.-F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas*. *Rev.investig.deLa capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143 - La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. file:///C:/Users/MacBoo. Obtenido de file:///C:/Users/MacBoo
- Pérez Gómez, A. (1992). *Comprender y transformar la enseñanza*. Obtenido de [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/11/11DID\\_Perez\\_Gomez\\_1\\_Unidad\\_1.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/11/11DID_Perez_Gomez_1_Unidad_1.pdf)
- Russo Gallo, P. (2009). *Gestión documental en las organizaciones*. UOC.
- Stoner, J. A. (1994). *Administración*. S: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

SYDLE. (2022). *Gestión de Procesos BPM*. Obtenido de

[https://www.sydle.com/es/blog/bpm-](https://www.sydle.com/es/blog/bpm-60f88aeab250375797c93ee7/#:~:text=%E2%80%9CLa%20Gesti%C3%B3n%20de%20Procesos%20de,de%20un%20extremo%20a%20otro.)

[60f88aeab250375797c93ee7/#:~:text=%E2%80%9CLa%20Gesti%C3%B3n%20de%20Procesos%20de,de%20un%20extremo%20a%20otro.](https://www.sydle.com/es/blog/bpm-60f88aeab250375797c93ee7/#:~:text=%E2%80%9CLa%20Gesti%C3%B3n%20de%20Procesos%20de,de%20un%20extremo%20a%20otro.)

Velázquez, A. (2023). *Qué es el modelo de evaluación Kirkpatrick*. Obtenido de

<https://www.questionpro.com/blog/es/modelo-de-evaluacion-kirkpatrick/>

## ANEXOS

N°	Relación de Anexos
1	Encuesta de Percepción Capacitación Autogestión y oficialización de Procesos
2	Cuestionario Aprendizaje Autogestión y Oficialización de Procesos

### Anexo N°1

Encuesta percepción de otras áreas

- 1) En términos generales ¿Consideras adecuada la forma de cómo se realizó la capacitación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---------------------------------	------------	-----------------------

- 2) ¿Qué tan satisfecho estas con el material utilizado en las capacitaciones?

Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
-------------------------	--------------	---------	------------	-----------------------

- 3) ¿Qué tan fácil fue entender el lenguaje o términos que usaba el capacitador?

Muy difícil	Difícil	Regular	Fácil	Muy fácil
-------------	---------	---------	-------	-----------

- 4) ¿Crees que con las capacitaciones se cubrieron los aspectos fundamentales para llevar a cabo la autogestión de procesos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---------------------------------	------------	-----------------------

- 5) ¿Tu capacitador respondió a tus consultas de manera clara y oportuna?

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

Totalmente en descuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----------------------------	------------------	---------------------------------------	------------	--------------------------

6) ¿Los documentos de apoyo entregados contienen la información completa de la capacitación?

Totalmente en descuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----------------------------	------------------	---------------------------------------	------------	--------------------------

7) ¿Estás de acuerdo con la duración total de las capacitaciones?

Totalmente en descuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----------------------------	------------------	---------------------------------------	------------	--------------------------

8) ¿Consideras que se deba profundizar en algún tema?

- a) Si
- b) No

En caso de que la respuesta sea Si, se despliega la siguiente pregunta

9) ¿Cuál tema consideras?

\*Lista desplegable\*

- Importancia de los procesos
- Importancia de los procesos
- Cadena de valor BdB
- Roles de gobierno de procesos
- Pasos para la gestión de un proceso
- Herramientas Lean para gestión de procesos

10) ¿Tienes alguna sugerencia que mejoraría el programa de capacitaciones?

11) ¡Cuéntanos para mejorar!

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

## Anexo N°2

1. Los procesos del Banco están estructurados en
  - a. End to end, hitos, actividades, tareas
  - b. Procesos, hitos, actividades, tareas
  - c. Macroprocesos, procesos, actividades, tareas
  - d. Macroprocesos, procesos, hitos, actividades**
  
2. Un hito es:
  - a. La descripción del proceso punta a punta
  - b. Una etapa general del proceso
  - c. Un conjunto de actividades de un proceso
  - d. A y c son correctas
  - e. B y c son correctas**
  
3. El orden de las etapas para realizar una correcta gestión por proceso es:
  1. Entendimiento de la necesidad
  2. Diseño de solución
  3. Implementación y seguimiento
  4. Formalización

### Falso – Verdadero

4. Son pasos para realizar el entendimiento de la necesidad (selección múltiple - varias respuestas):
  - a) Identificar la causa raíz de los dolores**
  - b) Evaluar el impacto con los indicadores establecidos
  - c) Conocer el proceso actual**
  - d) Identificar oportunidades de automatización
  
5. ¿Cómo se compone la cadena de valor de procesos del BdB?
  - a) Procesos estratégicos (generación de valor), misionales (soporte), Habilitantes (liderazgo)
  - b) Procesos estratégicos (liderazgo), misionales (generación de valor), Habilitantes (soporte)**
  - c) Procesos estratégicos (soporte), misionales (liderazgo), Habilitantes (generación de valor)

	<b>Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado</b>	
---	--	---

6. El listado de los procesos del Banco también es conocido como:
  - a) Cadena de valor
  - b) Esquema documental
  - c) **Mapa de procesos**
  - d) Ninguna de las anteriores
  
7. En el esquema documental el documento donde se pueden consultar los dueños de un proceso es:
  - a) Política
  - b) Manual de proceso
  - c) Diagrama de flujo
  - d) **Caracterización**
  
8. ¿En qué documento encontramos los lineamientos del esquema documental?
  - a) GEP\_FOR\_034
  - b) **GEP\_FOR\_011**
  - c) GEP\_FOR\_002
  - d) GEP\_FOR\_036
  
9. Para la publicación de un proceso se deben tener los VoBo de:
  - a) **Dueño de proceso, gestores de proceso y Gerencia de procesos**
  - b) Dueño y gestores de proceso
  - c) Dueño de proceso, Gerencia de riesgo operativo y gestores de proceso
  - d) Dueño de proceso y Gerencia de riesgo operativo
  
10. Los documentos de un proceso son:
  - a) política, caracterización de proceso, diagrama de proceso y manual de procedimientos
  - b) **Caracterización de proceso, diagrama de proceso y manual de proceso**
  - c) Caracterización, diagrama de proceso, manual de procedimientos y plan de contingencia
  - d) Política, caracterización, diagrama de flujo y manual de procedimiento
  
11. Los documentos de apoyo son aquellos que apalancan el buen funcionamiento del proceso, los cuales son:
  - a) Instructivos, Política, Formatos
  - b) Formatos. Manuales, Plan de contingencia
  - c) **Manuales, Instructivos, Formatos**
  - d) Instructivos, Manuales, Controles SOX



## Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



12. El dueño de un proceso es el responsable de liderar y realizar análisis sobre la situación actual del proceso con el fin de entender la problemática (causa raíz)
- Falso**
  - Verdadero
13. ¿Cuál de las siguientes actividades la realiza el CPO de proceso?
- Velar porque las acciones en los procesos estén orientadas a la generación de valor
  - Movilizar la gestión del cambio
  - Establecer planes estratégicos de acuerdo con las actividades del negocio**
  - Diseñar el To Be del proceso
14. Lean es:
- Una metodología ágil
  - Una herramienta para mejora continua de procesos
  - Una metodología que transforma operaciones en una ventaja competitiva**
  - A y b son correctas
15. Son principios de Lean:
- Eliminación de desperdicios, no producir más de lo necesario, garantizar calidad en cada etapa y satisfacción del cliente
  - Eliminación de desperdicios, no producir más de lo necesario, garantizar calidad en cada etapa y eliminar reprocesos
  - Eliminación de desperdicios, no producir más de lo necesario, garantizar calidad en cada etapa y solucionar los problemas**
  - Eliminación de desperdicios, satisfacción del cliente, eliminar reprocesos y solucionar los problemas
16. Son herramientas lean para la gestión por procesos:
- Daily, MIFA, espina de pescado y BIM
  - Journey del Cliente, línea base, MIFA**
  - Scrum, línea base y MIFA
  - MIFA, DMAIC y estudio de cargas
17. MIFA es:
- Es una representación del estado actual que revela las fuentes de pérdida en todo el sistema.**
  - Es la “foto” actual del proceso, que nos permite entenderlo en términos cuantitativos y fijar el punto de partida en el proceso de mejoramiento.
  - Es el mapeo de experiencias de usuarios y clientes para cumplir un objetivo.
  - Ninguna de las anteriores



## Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



18. La línea base es una línea de tiempo que permite evidenciar la evolución del proceso
- Verdadero
  - Falso**
19. Los diseños de procesos deben estar enfocados en las necesidades de:
- El Product Manager
  - El cliente**
  - El consejo ejecutivo
  - Todas las anteriores
20. Permite realizar tareas repetitivas con reglas de negocio definidas y entradas estándar, que pueden ser ejecutadas por el usuario o de forma automática
- BIM
  - OCR
  - KPI'S
  - RPA Y RDA**
21. Los aspectos a tener en cuenta para la automatización de un proceso son:
- Carga de trabajo manual significativa
  - Proceso estandarizado
  - Reprocesos y alta probabilidad de error humano
  - Reglas lógicas definidas
  - Todas las anteriores**
22. En la construcción de los indicadores del proceso (KPI's) es importante establecer primero:
- Los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos
  - Los tiempos de ciclo, los ahorros generados, la experiencia del usuario, los ingresos y los ANS.
  - Dónde estamos en el proceso y hacia dónde queremos ir**
  - Ninguna de las respuestas es correcta
23. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un colega o compañero?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada Probable

Muy probable

24. ¿Por qué motivo nos das esta calificación?