



La sistematización de experiencia en la gestión eficiente de soporte a la contratación por medio de la automatización de informes

Autor

Yeison David Henao Cardona

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor

Isis Miosotis Alvarez Flórez, Magíster en Educación y Desarrollo Humano

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Facultad de Administración de Empresas

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2021

Resumen

El presente ejercicio de sistematización de experiencias tiene como finalidad recomendar un proceso automatizado de información periódica, resultante del apoyo a la administración de la contratación en la Dirección Servicios de Aprovisionamiento del Centro de servicios de la organización ISA Intercolombia, durante periodo 2021-2. En función de un primer momento, identificar la situación actual de la Dirección de Aprovisionamiento del Centro de Servicios y su proceso de contratación y abastecimiento desde su equipo de soporte administrativo a contratos, luego, afianzar los requerimientos y juicio de los expertos necesarios para la consolidación de los informes periódicos automatizados y como resultado final recomendar una plantilla automatizada con su respectivo manual para la gestión eficiente de la contratación.

Palabras clave: automatización robótica de procesos, indicadores clave de negocio, sistematización de experiencias, inteligencia de negocios y centro de servicios.

Summary

The purpose of experience systematization exercise is to recommend an automated process of periodical information, resulting from support to the contracting administration in the Procurement Services Department of the Service Center of the ISA Intercolombia organization, during the period 2021-2. Starting at first, identify the current situation of the Procurement Services Department of the Service Center and its contracting and procurement process from its administrative support team to contracts, then, consolidate the requirements and expert judgment necessary for the consolidation of automated periodic reports and as a final deliverable recommend an automated template with its respective manual for the efficient management of contracting.

Keywords: robotic process automation, key performance indicator, experience systematization, business intelligence and service center.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
1.1. Presentación general de la experiencia como practicante.	7
2. Desarrollo.....	8
2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia	8
2.1.1. Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante	8
2.1.2. Acciones de la organización en torno a la oportunidad identificada	9
2.1.3. Acciones del practicante en torno a la oportunidad identificada	9
2.2. Contexto teórico	10
2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información	11
2.4. Niveles de análisis.....	27
2.4.1. Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir de la oportunidad identificada	27
2.4.2. Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir de la oportunidad identificada	28
2.4.3. Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la oportunidad identificada	30
3. Conclusiones.....	31
3.1. Reflexiones finales	31
3.1.1. Sobre el proceder de la organización.....	31
3.1.2. Sobre el proceder del practicante.....	32
3.1.3. Desde lo teórico	32
3.2. Propuestas para la organización	32
3.2.1. En lo estratégico y lo operativo	32
3.2.2. Para las prácticas.....	33
4. Referencias	33
5. Anexos	35
5.1. Anexo 1 - Entrevista semiestructurada.....	35
5.2. Anexo 2 - Cronograma	36

Figuras

Figura 1. <i>Estructura organizacional de ISA Intercolombia</i>	5
Figura 2. Hitos de la práctica.....	7
Figura 3. Modelo de Aprovisionamiento.	12
Figura 4. Estructura del MIC en el CS.....	16
Figura 5. Modelo de medición de los indicadores del CS.....	19
Figura 6. Modelo de reportes de desempeño.....	20
Figura 7. Diagrama de flujo reporte automatizado.	26

Tablas

Tabla 1. Servicios prestados por la Dirección Servicios de Aprovisionamiento bajo medición del desempeño.	15
Tabla 2. Estructura de Procesos, Subprocesos y Servicios.	17
Tabla 3. Matriz de información sobre revisión documental llevada a cabo.	21
Tabla 4. Matriz de información sobre sesiones desarrolladas.	23

Introducción

El Grupo ISA es una multilatina que cuenta con presencia en múltiples países como Colombia, Chile, Brasil, entre otros, y posee tres líneas de negocio que son vías, telecomunicaciones y el mercado de transmisión de energía, llevando a cabo sus operaciones por medio de 51 filiales que están alineadas a la Estrategia Corporativa ISA 2030 que busca la generación de valor sostenible, creando valor al accionista, logrando impactos ambientales y sociales positivos, aportando a la vigencia corporativa del Grupo, basado en cuatro pilares transversales de la gestión: **Verde**, **Innovación**, **Desarrollo** y **Articulación - VIDA** (ISA Intercolombia, 2019, p. 1, 2020a, p. 2).

El grupo ISA cuenta con una cultura corporativa que fomenta el desarrollo de sus colaboradores, con la participación y el reconocimiento de sus logros, buscando la innovación y el mejoramiento continuo mediante el trabajo en equipo, las ideas creativas y el pensamiento flexible (ISA Intercolombia, 2020a). Además, este grupo empresarial cuenta con la filial **ISA INTERCOLOMBIA S.A. E.S.P.** que tiene por objeto “desarrollar, administrar, construir, operar y mantener los activos en el Sistema Interconectado Nacional (SIN) bajo lineamientos corporativos del Grupo” (ISA Intercolombia, 2014, p. 13) y está posicionada como “la organización más grande en el servicio público de transporte de energía en alta tensión del país” (ISA Intercolombia, n.d., p. 1).

La filial ISA Intercolombia nace en el año 2013, en el momento en que ISA constituyó como accionista del 99% del patrimonio de Intercolombia, una sociedad anónima y empresa de servicios públicos en Colombia, que por medio de un “Contrato de Cuentas en Participación”(ISA Intercolombia, 2014, p. 13, 2020b, p. 20) impulsa el desarrollo, a partir de una gestión eficiente, competitiva y sostenible, con índices de operación que soportan la confiabilidad de la red de transmisión eléctrica (ISA Intercolombia, 2020a, p. 3).

A continuación, nótese el lugar donde se está llevando a cabo la sistematización de la experiencia:

Figura 1. Estructura organizacional de ISA Intercolombia.



Fuente: ISA Intercolombia (2021).

ISA Intercolombia está compuesta por una Gerencia General que, a su vez, está subdividida en Gerencia de Operaciones, Gerencia de Proyectos, Gerencia Financiera y por último la Gerencia del Centro de Servicios que opera para ISA Intercolombia y las filiales que ISA matriz le asigne.

El Centro de Servicios (CS) desarrolla diferentes procesos a través de cada una de sus diferentes Direcciones (Dirección de gestión de clientes, talento organizacional, gestión administrativa, tesorería, contabilidad y de Servicios de Aprovevisionamiento). Cada dirección tiene como misión desarrollar un portafolio de servicios que no hacen parte del Core de negocio de transmisión de energía eléctrica de ISA Intercolombia.

Se está llevando a cabo la sistematización de la experiencia en la Dirección de Servicios de Aprovevisionamiento del Centro de Servicios, y es preciso mencionar, que esta Dirección, está compuesta por tres equipos que son el de Aprovevisionamiento del CS, el equipo de Soporte a Compras y el equipo de **Soporte a Contratos**, lugar donde yo como practicante brindo soporte y apoyo.

1.1. Presentación general de la experiencia como practicante.

La práctica se lleva a cabo desde el día 22 de julio de 2021 hasta el 22 de enero de 2022, y dentro de las responsabilidades asignadas están el seguimiento a la apertura y cierre de las partidas en SAP con sus contratos, evaluación de proveedores, mejoramiento de procesos y consolidación de KPI's con dashboard de *Business Intelligent* (BI) para la gestión automatizada de contratos en el equipo de la dirección de aprovisionamiento.

Figura 2. Hitos de la práctica



Fuente: Elaboración propia (2021).

2. Desarrollo

2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia

2.1.1. Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante

Desde el Centro de Servicios (**CS**) se está llevando a cabo el diseño e implementación del Centro de Servicios Multifuncional enfocado en la gestión de Finanzas y Aprovisionamiento, el cual es un proyecto de la Gerencia de Servicios, que busca homologar el Core del Centro de Servicios (CS) para todas las filiales del Grupo ISA. Este proceso tuvo una salida en vivo para las Filiales de Colombia el día 24 de mayo del 2021 con una gran puesta para la concentración estratégica y progresiva de todos los procesos que no hacen *Core* en el modelo de negocio de cada una de las filiales del grupo empresarial.(ISA Intercolombia, 2020a).

La contratación y gestión organizacional para el Centro de Servicios con alcance para las diferentes filiales del Grupo en Colombia como ISA matriz, XM, Transelca, entre otras, ha permitido negociar economías de escala, centralizar el gobierno de los contratos, optimizar su administración, mantener unidad en los criterios de contratación y potenciar la estrategia.

El CS está en etapa de implementación de sus procesos en las 51 Filiales del Grupo ISA, por esta razón se están llevando a cabo, la asignación progresiva de nuevas responsabilidades de las filiales al centro de servicios, mientras se van mejorando los métodos de trabajo y el seguimiento a la contratación, de cara a establecer el Centro Multifuncional enfocado en el área de Finanzas y Aprovisionamiento.

Debido a la necesidad de un seguimiento a la contratación del aprovisionamiento, acompañado del uso de las tecnologías de la información y las herramientas disponibles en la organización, soy contratado como practicante universitario para el proyecto denominado: “Gestión eficiente soporte contratos”, cuyo reto es generar información periódica de apoyo a la administración de los contratos para garantizar la gestión eficiente del plan de compras que consolida con los administradores de los contratos para su operación.

Desde la problemática u oportunidad identificada existe la posibilidad de generar un seguimiento operativo con indicadores de desempeño que ayude a la Dirección Servicios de Aprovisionamiento, en particular al equipo de soporte a contratos, en la gestión eficiente de la contratación y el aprovisionamiento de las filiales, atendiendo cada uno de los intereses de los *Stakeholders* del proyecto Centro Multifuncional.

Es de interés personal acompañar dicho proceso de automatización de reportes gestión de la contratación de manera propositiva y consciente de los retos que tiene este proyecto para el Grupo ISA, por esta razón, deseo acompañar desde la sistematización de la experiencia como practicante a retroalimentar los procesos organizacionales de ISA Intercolombia y su dirección de Aprovisionamiento del CS.

2.1.2. Acciones de la organización en torno a la oportunidad identificada

La organización se encuentra en un momento de adaptación a distintos cambios por lo que actualmente no es muy eficiente el control de la gestión de la contratación, pese a que el especializado equipo de trabajadores de la organización en el soporte administrativo a la contratación cuenta con muchos años de experiencia, que les permite ser muy eficaces en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Frente al alto volumen de trabajo que se encuentran realizando en los equipos, se deben plantear soluciones que permitan la administración y control de los procesos, y para ello se establece la necesidad de un responsable de apoyarlos en dicha solución, por esta razón, el gestor del equipo de soporte a contratos solicita un practicante que apoye con una solución al área de Talento Organizacional para la contratación de un practicante universitario.

2.1.3. Acciones del practicante en torno a la oportunidad identificada

Las acciones del practicante se llevan a cabo en una experiencia compartida con el equipo de la Dirección Servicios de Aprovisionamiento, que desde sus diferentes roles en los procesos de soporte administrativo a la contratación apoyan situaciones críticas en la eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento.

En este sentido, se propone sistematizar la experiencia del proceso automatizado de información periódica, resultante del apoyo a la administración de la contratación en la Dirección Servicios de Aprovisionamiento del Centro de servicios de la organización ISA Intercolombia, durante periodo 2021-2. Esto, a partir de las siguientes acciones:

- Identificar la situación actual de la Dirección Servicios de Aprovisionamiento del Centro de Servicios y su proceso de contratación y abastecimiento desde su equipo de soporte administrativo a contratos.
- Consolidar los requerimientos y juicio de los expertos necesarios para la consolidación de informes periódicos automatizados.

- Recomendar una plantilla automatizada con su respectivo manual para la gestión eficiente de la contratación, para el periodo 2021-2.

2.2. Contexto teórico

El presente marco teórico contiene las teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada, orientando la sistematización de la experiencia y los procesos de automatización de información que permiten a las organizaciones vigilar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y eficiencia en la gestión empresarial.

En este sentido, se entiende por Automatización de procesos (RPA) como aquella forma en que se complementa la tecnología robótica y operatividad para dejar de hacer procesos que no le agregan valor y no son Core de hacer diario en las organizaciones. (Flechsig et al., 2021). Por esta razón surge la Automatización robótica de procesos o RPA como una terminología general que integra la robótica y la automatización de procesos comerciales, que permite hacer uso de tecnología o *bots* que imitan el comportamiento humano con sus acciones repetitivas y los procesos de negocio basados en reglas (Flechsig et al., 2021, p. 1).

Se hace primordial la automatización de los procesos de adquisición y contratación, todo gracias a la influencia de la minimización de costos y la transformación digital de los procesos que augura un ánimo de optimizar dichos procesos de cara a la Estrategia Corporativa 2030, ya que esto, va a permitir la medición periódica del desempeño por medio de la recomendación de unos KPI's integrados al informe.

La medición del desempeño se lleva a cabo por medio de KPI's que nos ayudan en la toma de decisiones y en el monitoreo constante de las actividades dentro de una organización (Zhang et al., 2021). Los indicadores para la medición del desempeño se consolidarán en un tablero inteligente por medio de la herramienta Power BI (Business Intelligent) que se va a desarrollar.

Al medir el rendimiento con indicadores específicos, o indicadores clave de rendimiento (KPI), ISA Intercolombia ofrecerá a los tomadores de decisiones en los distintos niveles operativos y estratégicos, una visión clara de los objetivos que deben cumplir para lograr los objetivos corporativos. Atendiendo los pasos en el diseño de estos.

2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información

Este ejercicio corresponde a la sistematización de experiencias que pone sobre el panorama un análisis crítico de la realidad teórica con la práctica, en un escenario que propone que la práctica no es la que se adapta a la teoría, sino que es una forma de sistematizar las experiencias vividas en una propuesta, que mejore la realidad acompañada de una teoría que la complemente (Jara, 2018).

La sistematización de la experiencia es “un ejercicio intencionado que busca penetrar en la trama próxima compleja de la experiencia y recrear sus saberes con un ejercicio interpretativo de teorización y de apropiación consciente de lo vivido” (Jara, 2018, p. 55) énfasis que componen el planteamiento del presente trabajo hacia la consolidación de informes cada vez más eficaces y eficientes.

En función del desarrollo de la acción número uno se implementa la siguiente para identificar la situación actual de la Dirección de Aprovisionamiento del Centro de Servicios y su proceso de contratación y abastecimiento desde su equipo de soporte administrativo a contratos, se implementó la técnica de revisión documental y la realización de una matriz de información para organizar la información hallada. Es necesaria dicha revisión documental con la finalidad de explorar la información necesaria en la sistematización de la experiencia y la consolidación de un informe que permita estructurar la información y el conocimiento (Barbosa et al., 2013).

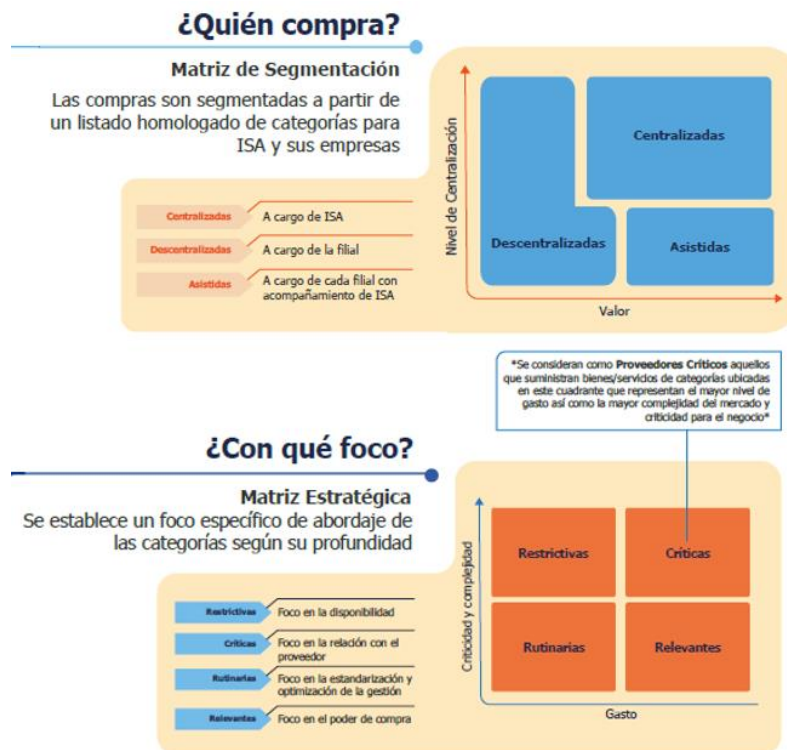
La acción de identificar la situación actual de la Dirección de Aprovisionamiento del Centro de Servicios y su proceso de contratación y abastecimiento desde su equipo de servicios de aprovisionamiento, y la documentación recopilada de interés para la realización del proyecto de automatización de reportes, no obstante, permite a través de una revisión documental que sienta un precedente de la exploración de las guías para el aprovisionamiento de las filiales y para la gestión de la contratación, todo en aras de identificar los puntos críticos en gestión de la cadena de abastecimiento de la Dirección de Aprovisionamiento del Centro de Servicios de la organización ISA Intercolombia.

Los puntos críticos van enlazados a la medición del desempeño respecto a las labores diarias de la Dirección Servicios de Aprovisionamiento y las guías: Guía Corporativa 37 Gobierno y Gestión Cadena Aprovisionamiento; Guía Institucional 134 - Gestión de contratos; el manual para la Gestión De La Contratación, y el Modelo de Interacción con el Cliente (MIC), permite la consolidación de nuestra acción número uno en el proyecto, lo que plasma los procesos clave en el modelo de negocio y la información de consulta necesaria, para ser cuestionada por medio de una entrevista semiestructurada con el

juicio de los expertos involucrados para la consolidación de los informes automatizados enfocados en la gestión eficiente del equipo de soporte a la contratación.

En la Guía Corporativa 37 Gobierno y Gestión Cadena Aproveccionamiento (2020), se encuentra detallado propósito establecer los parámetros detallados para la gestión de la cadena de aprovisionamiento en el grupo ISA. En ella se segmentan las categorías de las compras en centralizadas, descentralizadas y asistidas (que requieren apoyo de ISA matriz) y se establece su listado homologado para el grupo a partir de una matriz de Sourcing estratégico que permite entender la naturaleza o profundidad de cada compra en el criterio de restrictiva, críticas, rutinarias y relevantes.

Figura 3. Modelo de Aprovisionamiento.



Fuente: Inducción, Gestión de la cadena de suministro (2021).

La Guía Corporativa 37 además exponer quien compra y cómo se compra, señala cómo se consolida un plan de Compras, que se estructura a partir de las necesidades de compra de proyectos, necesidades de compra recurrentes y necesidades de compra puntuales; procesos que son acompañados por la Dirección Servicios de Aprovisionamiento a través de las responsabilidades establecidas en la “Guía

Institucional 134 - Gestión de contratos”, donde se establece las responsabilidades de los directivos de las áreas, los administradores técnicos, el equipo de soporte administrativo de contratos y las otras áreas de soporte para la administración de contratos.

Los equipos de “soporte administrativo a contratos”, es decir, soporte a contratos y soporte a compras, según la Guía Institucional 134 - Gestión de contratos (2020) tienen a su cargo las siguientes responsabilidades que se citan a continuación:

- Apoyar y asesorar al administrador del contrato en los procedimientos y en el diligenciamiento de formatos requeridos para la gestión contractual: soportes de necesidad, control de cambios, órdenes de entrega, solicitud de constancia de cumplimiento, entre otros.
- Apoyar y acompañar la articulación con otras áreas de soporte
- Participar en la revisión del contrato entregado por el proceso de compras para asegurar los elementos administrativos, financieros, contables, tributarios, de presupuesto y costos establecidos.
- Soportar la gestión y revisión de pólizas, garantizando que los seguros y garantías estén vigentes durante el plazo contractual necesario
- Soportar administrativamente la entrega y devolución de elementos devolutivos al proveedor y la paz y salvos respectivos cuando aplique
- Realizar la correcta y oportuna recepción y causación de bienes y servicios, validando los elementos administrativos, financieros, contables, tributarios, de presupuesto y costos requeridos; y en caso de inconsistencias gestionar las correcciones pertinentes
- Creación de obligaciones por pagar por solicitud de las áreas
- Gestionar la actualización de la data maestra en SAP de acreedores y pedidos
- Gestionar con el proveedor el envío de las facturas de los contratos que soportan y que no han sido presentadas por el proveedor
- Soportar la gestión de cláusulas adicionales
- Soportar la adecuada gestión del presupuesto del contrato, revisar la ejecución del presupuesto comprometido, brindar señales al administrador del contrato y realizar las reprogramaciones de presupuesto del contrato en SAP según lo acordado con el administrador del contrato
- Soportar y participar en la evaluación de los contratos garantizando el cierre del proceso (envío al administrador de contratos del formato con los datos básicos para su diligenciamiento)
- Generar certificaciones de los contratos por pedido del proveedor y/o el administrador del contrato
- Generar las Constancias de cumplimiento y/o Certificado de recepción de bienes y Servicios
- Generar los informes administrativos de los contratos solicitados por el administrador del contrato

- Apoyar en los trámites administrativos frente al proveedor
- Soportar y asegurar la correcta gestión documental del contrato
- Acompañar al administrador del contrato en los procesos de reclamación y disputas cuando sea necesario
- Gestionar los recobros a ISA o aquellas empresas en las que ISA tenga participación, cuando de manera excepcional a través de un contrato de ISA Intercolombia se abastecen necesidades para dichas empresas
- Soportar la gestión administrativa de los avisos M6, la gestión de pólizas y garantías, y los procesos de amortización de bienes de inversión para las áreas asignadas
- Habilitar la creación, actualización y eliminación de SOLPED y ejecutar las actividades para las áreas a cargo
- Verificar e ingresar en SAP las facturas presentadas por el proveedor para las áreas asignadas.
- Apoyar el seguimiento a los planes de mejora del proveedor cuando haya lugar a ellos según la guía de evaluación de proveedores (pág. 6)

El manual para la Gestión De La Contratación (2021) establece las tareas específicas desarrolladas en las etapas precontractuales, contractuales y post - contractuales con los proveedores, además de hacer zoom en las acciones desarrolladas por los equipos para dar soporte a la contratación. Este manual detalla las particularidades de cada proceso mencionados en la Guía Institucional 134 - Gestión de contratos (2020) y permite conocer los procesos operativos del equipo en la cadena de suministro.

Tabla 1. Servicios prestados por la Dirección Servicios de Aprovisionamiento bajo medición del desempeño.

Dirección Servicios Aprovisionamiento		
Soporte a contratos	Soporte a Compras	Gestión de categorías CS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud Creación de documento de orden de entrega en SAP. ✓ Solicitud de Certificado estándar a proveedores. ✓ Solicitud de Certificado no estándar a proveedores. ✓ Solicitud de Modificación a contratos. ✓ Solicitud de Reporte por demanda. ✓ Solicitud de Creación de documento de pedido abierto en SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de Creación de documento OXP en SAP. ✓ Solicitud de Modificación a documentos de compra en SAP. ✓ Solicitud de Creación de documento SOLPED en SAP. ✓ Solicitud de Recepción de bienes o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidación del Plan de Compras. ✓ Ejecución de compras de categorías del CS.

Fuente: Elaboración propia con datos del microsítio del Centro de Servicios y (2021) y el manual para la Gestión De La Contratación (2021).

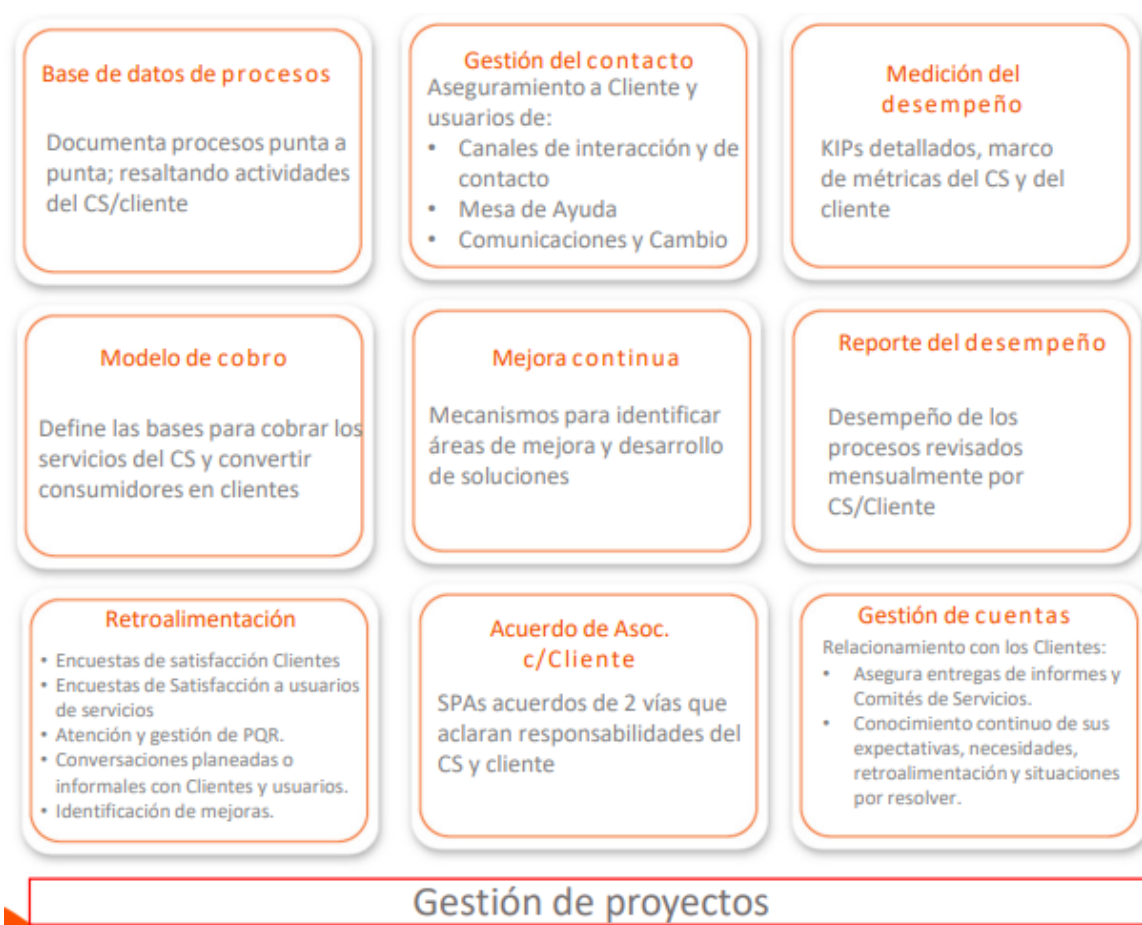
Los procesos operativos actualmente se llevan a cabo por medio del Modelo de Interacción con los Clientes (MIC), este modelo se encuentra administrado por la Dirección de Gestión Clientes del Centro de Servicios de ISA Intercolombia, dicho modelo contempla entre todos sus componentes, la revisión periódica del desempeño de las direcciones del CS incluyendo la Dirección Servicios Aprovisionamiento (Dirección Gestión Clientes del CS, 2021).

El Modelo de Interacción con el cliente (2021) contempla la base de datos de los procesos del CS, mecanismos para la Gestión de contacto, medición del desempeño, modelo de cobro del CS, mejora continua, reportes de desempeño, medios de retroalimentación, acuerdos de asociación con sus clientes y gestión de cuentas con los mismos.

Cuando se habla de Acuerdos de Asociación, hablamos de las áreas o filiales (clientes) que contratan con el CS la prestación de los servicios core del negocio del CS, aquí se detallan tiempos y procesos estandarizados para el monitoreo permanente y la gestión de cuentas, bajo los que se denomina ANS (Acuerdo de Nivel de Servicio) o Acuerdo de Nivel de Servicio, o también conocidas como *Service Level Agreement* (siglas en inglés SLA (Dirección Gestión Clientes del CS, 2021).

La base de datos de los procesos del Modelo de Interacción con el Cliente (2021), contempla los procesos de Talento organizacional, Datos Maestros de Proveedores, Servicios Administrativos, Tesorería y Orden al cobro, Contabilidad y además Compras, que particularmente abarca los procesos de la Dirección cómo se evidencia en la siguiente figura:

Figura 4. Estructura del MIC en el CS.



Fuente: Diapositivas, Capacitación MIC (2021).

Los subprocesos del proceso de Aprovisionamiento son: Recepción de Bienes y Servicios, Administración de Contratos y Catálogos, Ingreso y Seguimiento de Ordenes de Entrega, Planeación de Categorías CS, Proceso de Sourcing Categorías CS y la Administración Plantillas de Sourcing y contratos. Cada proceso corresponde a las labores prestadas por la Dirección Servicios de Aprovisionamiento a través de su equipo especializado, de dichos procesos y subprocesos se derivan los siguientes servicios:

Tabla 2. Estructura de Procesos, Subprocesos y Servicios.

Proceso	Subproceso	Servicio
Servicios de Aprovisionamiento	Administración de Contratos y Catálogos	Creación y Actualización de Catálogos de Proveedores
		Modificaciones a Contratos
		Generación Reportes de compras
		Modificaciones a pedidos
		Emisión de Certificaciones de Experiencia a proveedores
	Ingreso y Seguimiento de Ordenes de Entrega	Compra Operativa MM/P2O (Elaboración de ordenes de entrega, Oxp, solped, pedido abierto)
	Planeación Abastecimiento	Consolidación del Plan de Compras
	Proceso de Sourcing	Ejecución de compras de categorías del CS
Recepción de Bienes y Servicios	Recepción de Materiales y Servicios Indirectos MM	

Fuente: Elaboración propia con datos del micrositio de Medición del Desempeño del CS (2021).

En la prestación de los servicios de aprovisionamiento se tienen diferentes medios para la gestión del contacto, uno de los canales de atención definidos para la Gestión del contacto es la herramienta tecnológica Service Now (SN), la cual apoya a los usuarios en las solicitudes y consultas de los servicios prestados en la gestión del aprovisionamiento de las categorías del CS. La herramienta proporciona una solicitud que se convierte en un requerimiento asignado a un resolutor, es decir, un integrante del

equipo de soporte a compras o soporte a contratos, para resolver la solicitud de los usuarios.

Actualmente los servicios en Service Now llevados a cabo por la Dirección Servicios de Aprovisionamiento son:

- ✓ Solicitud de Certificado estándar a proveedores.
- ✓ Solicitud de Certificado no estándar a proveedores.
- ✓ Solicitud de Creación de documento de pedido abierto en SAP.
- ✓ Solicitud de Creación de documento SOLPED en SAP.
- ✓ Solicitud de Modificación a contratos.
- ✓ Solicitud de Reporte por demanda.
- ✓ Solicitud Creación de documento de orden de entrega en SAP.
- ✓ Solicitud de Creación de documento OXP en SAP.
- ✓ Solicitud de Modificación a documentos de compra en SAP.
- ✓ Solicitud de Recepción de bienes o servicios (Intranet corporativa, 2021).

Service Now como herramienta tecnológica permite establecer un análisis con Inteligencia de negocios que va a permitir adaptarse en un primer momento, a los tres principales indicadores que desean medirse en el MIC, que son: Volumetría, Calidad y oportunidad. De esta manera podrá saber cuáles son los inputs y outputs, es decir, las entradas y salidas de los servicios prestados, y cuál es el cumplimiento de los indicadores de acuerdo con su Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS), como se muestra a continuación la medición de su desempeño.

Figura 5. Modelo de medición de los indicadores del CS.



Fuente: Diapositivas, Capacitación MIC (2021).

Los indicadores de desempeño deben ser presentados mes a mes y contribuirán a estructurar el modelo del reporte de desempeño planteado en el MIC, dichos reportes deben organizarse a nivel operativo, táctico y estratégico, siendo el operativo el foco del presente proyecto de automatización de informes y lo que concederá lograr nuestra acción número tres de recomendar una plantilla automatizada con su respectivo manual para la gestión eficiente de la contratación e inputs y outputs, para el periodo 2021-2.

Figura 6. Modelo de reportes de desempeño.



Fuente: Diapositivas, Capacitación MIC (2021).

El informe automatizado que se está estructurando hace referencia al del comité operacional, lo cual va a permitir conocer los indicadores de todas las filiales manejadas mediante el CS, resolviendo dudas de los procesos, problemas de operación, cargas, volúmenes y relacionamiento con terceros.

En relación con situación actual de la Dirección de Aprovisionamiento del Centro de Servicios y su proceso de contratación y abastecimiento desde su equipo de soporte administrativo a contratos, hay un equipo que acompaña procesos claves definidos en diferentes guías que son objeto de medición para a consolidación de información clave en el seguimiento del negocio.

Una de las técnicas implementadas fue la matriz de información, la cual está definida como “un esquema para la sistematización de documentos y transacciones, realizado en forma secuencial y sistemática con el fin de evaluar la *consistencia* y *correspondencia* de cada uno de ellos dentro del sistema de información” (Blázquez & Peretti, 2006, p.1).

Luego de concluir nuestra primera acción identificando un modelo de negocio definido, hacemos a partir de una matriz de información un puente entre los insumos necesarios para dialogar con los profesionales y expertos en el tema.

Tabla 3. Matriz de información sobre revisión documental llevada a cabo.

Nº	Documento	Observaciones	Mapa de Calor
1	Guía Corporativa 37 - Gobierno y Gestión Cadena Aprovevisionamiento	Genera un contexto global del aprovisionamiento, la gestión estratégica de la contratación y el plan de compras.	Poco relevante
2	Guía Institucional 134 - Gestión de contratos	Delimita las tareas y responsabilidades de manera enunciada de los equipos de la Dir. Aprovevisionamiento.	Relevante
3	Manual Gestión De La Contratación	Establece la especificación de los actores en la contratación ofreciendo un panorama concreto de las actividades potenciales como procesos para establecer indicadores de desempeño.	Muy Relevante
4	Modelo de Interacción con el Cliente (MIC)	Contextualiza a cerca de la evaluación del desempeño en el Centro de Servicio y sus diferentes Direcciones	Muy Relevante

Fuente: Elaboración propia con Guías Corporativas (2021).

Los elementos de la tabla están clasificados en orden de relevancia de acuerdo con su color, por lo tanto, aquellos elementos revisados que están en amarillo se clasificaron poco relevante debido a que no abarca de manera explícita el conocimiento del modelo

de negocio del Centro de Servicios y los objetos claves en la consolidación de información clave en compañía de expertos.

Aquellos elementos de color naranja representan un contexto significativo para la comprensión del Core de negocio del Centro de Servicios y su portafolio de aprovisionamiento, por lo tanto, aquellos visualizados en rojo se vuelven transversales a nuestra acción de consolidar los requerimientos para el juicio de los expertos necesarios para la construcción de los informes periódicos automatizados.

Para el presente trabajo se hizo uso de la entrevista de tipo semiestructurada, que está definida como un encuentro utilizado para conversar a cerca de la información e intercambiar la misma a través de un entrevistado y un entrevistador. En dicha entrevista hay unas preguntas y respuestas basadas en una guía de asuntos, las cuales permiten un intercambio de palabras y la configuración acompañada de significados respecto a una temática, que puede ser ampliada a través de más preguntas por su naturaleza de entrevista con la finalidad de obtener más información (Sampieri et al., 2014, p. 436).

La envista semiestructurada se utilizó para hablar con los diferentes grupos de interés de la Dirección de Aprovisionamiento involucrados en el proyecto y consolidar los requerimientos y juicio de los expertos necesarios para la estructuración de los informes periódicos automatizados. Dentro de dichas entrevistas se hicieron preguntas según los conceptos definidos en la revisión documental del momento uno en el conocimiento del negocio para identificar la situación actual de la Dirección.

Las preguntas utilizadas en la implementación de la entrevista fueron tres las cuales se evidencian en el **anexo 1**, las respuestas obtenidas y la discusión misma ayudó en la estructuración los requerimientos y juicios de expertos necesarios para la consolidación de los informes y acorde al cronograma del proyecto (ver **anexo 2**).

Los encuentros con dichos expertos se hicieron de forma que algunos requirieron la extensión misma de la discusión en varias sesiones y varias fechas para poder dialogar acerca del modelo de negocio, los servicios de aprovisionamiento acorde a las guías establecidas y además los hitos importantes para el cumplimiento de la sistematización de la experiencia en la recomendación del informe automatizado como nuestra acción número tres.

Tabla 4. Matriz de información sobre sesiones desarrolladas.

Fecha	Reunión	Observaciones
21 de octubre	Reunión con Gestor del equipo de Soporte a contratos y experta del equipo para la adecuación y socialización de los objetivos y cronograma del proyecto. (Continuó el 27 de Octubre)	Se hace la socialización de los objetivos y cronograma del proyecto con ajustes sugeridos a partir de la revisión progresiva de la información y el juicio del Gestor y su equipo para acompañar el proyecto de práctica universitaria.
26 de octubre	Reunión con Gestor del equipo de Soporte a contratos y experta del equipo para la adecuación y socialización de los objetivos y cronograma del proyecto.	Entrega del proyecto productivo al practicante para orientar la sistematización de la experiencia en la gestión automatizada de reportes sobre indicadores de desempeño a partir del 21 de septiembre. Se acordó que la gestión eficiente de la contratación estaba orientada también a la eficiente de la contratación. El objetivo del proyecto estaba muy general por eso se definió en conjunto la orientación del proyecto. Además se planteó dos fases para el proyecto, una semi automática y una segunda fase automática para un RPA completo debido al alcance del tiempo para desarrollar la práctica. Como pendiente quedo crear un cronograma del proyecto productivo.
29 de octubre	Reunión con el Gestor del equipo de Soporte a contratos y encargado de la medición general del desempeño en el Centro de Servicios y reunión con experta del equipo de Soporte a Contratos para la identificación de los diferentes indicadores factibles de medición en la configuración del informe.	A partir de esta reunión hubo un acercamiento a la medición general del CS con el enfoque en tres principales indicadores en un momento, el de volumetría, calidad y oportunidad, esto con la finalidad de conocer mejor el modelo de medición del cual se derivó una nueva reunión para el proyecto particularmente desarrollado por mi como practicante. En la reunión se acordó la coincidencia en búsqueda de objetivos muy similares y que van a permitir la sinergia para el trabajo de automatización de informes.
2 de noviembre	Reunión con diferentes expertos de la Dirección Servicios Aprovechamiento para discutir los indicadores actuales establecidos por la Dirección Clientes para la medición del desempeño. (continuó los días 4 y 22 de noviembre)	A partir de esta reunión me reuní con muchas de las expertas del equipo para discutir acerca de cada indicador de calidad, oportunidad y volumetría, el ajuste tomo varias sesiones debido a los aprendizajes obtenidos entre el equipo y eso nos permite definir una retroalimentación de los indicadores para las filiales gestionadas por el CS.
14 de noviembre	Reunión con el proyecto de medición del Centro de Servicios y socialización de los objetivos y cronograma de los mismo.	Se socializo el proyecto de medición del desempeño por parte del CS, y el proyecto de automatización de informes del CS para la búsqueda de sinergia en la definición y ajuste de los indicadores de la Dirección Servicios Aprovechamiento, quedamos pendientes de una próxima reunión el día 18 de noviembre para discutir de XM y las observaciones requeridas.
22 de noviembre	Reunión con el proyecto de medición del Centro de Servicios para el ajuste de los actuales indicadores de desempeño de la Dirección Servicios Aprovechamiento	Se socializaron las observaciones previstas para cada indicador de calidad oportunidad y volumetría y como estos pueden ser medidos inicialmente en la trazabilidad de los sistemas de información organizacionales y como Service Now es la plataforma clave en la ayuda de a medición de los servicios.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Como conclusión a nuestra reunión se entendió como el presente proyecto puede dar apoyo a la actual medición del desempeño llevada a cabo por la Dirección Clientes del CS y como se reporta en el SharePoint destinado para ello, de igual manera a través de este conocimiento adquirido del modelo de negocio de la empresa se acogen los indicadores actuales de la Dirección para adaptarlos al entregable final de nuestra plantilla recomendada.

Referente a los requerimientos recopilados junto al juicio de los expertos para los informes periódicos automatizados de indicadores de desempeño se trabajó en optimizar las mediciones y mejorar aquellos indicadores que requerían ajuste. A partir de ese momento se asistió a una capacitación en reportes de Service Now que nos ayudó a conocer la data factible de uso en analítica de datos desde la herramienta Service Now de cara a iniciar el prototipado de nuestra plantilla recomendada en nuestra acción número tres.

Para el desarrollo de las acciones como practicante y en especial la tercera, que consisten en recomendar una plantilla automatizada con su respectivo manual para la gestión eficiente de la contratación, para el periodo 2021-2, se hace necesario resaltar las herramientas ofimáticas para el desarrollo del presente proyecto. Dichas herramientas ofimáticas y tecnológicas permiten la toma de decisiones y la posibilidad de organizar la información para tomar ventaja competitiva de ello (Cazar & Pazmiño, 2017).

Las herramientas ofimáticas y tecnológicas se emplearon en este trabajo para la recopilación de información de manera sistemática y la construcción de los informes a partir de cada uno de los aportes de los entrevistados y las habilidades técnicas en el manejo de las distintas herramientas aplicadas en el presente proyecto de automatización.

Entre las herramientas ofimáticas y tecnológicas implementadas en el presente proyecto fueron *Service Now*, *Power BI* y *otras herramientas de Microsoft 365* que nos ayudaran a la automatización de los informes y el establecimiento de indicadores en Dashboard de Business Intelligent.

Por su parte Service Now es la actual herramienta de mediación de los requerimientos solicitados por los clientes internos de la organización sirve como una mejora la medición

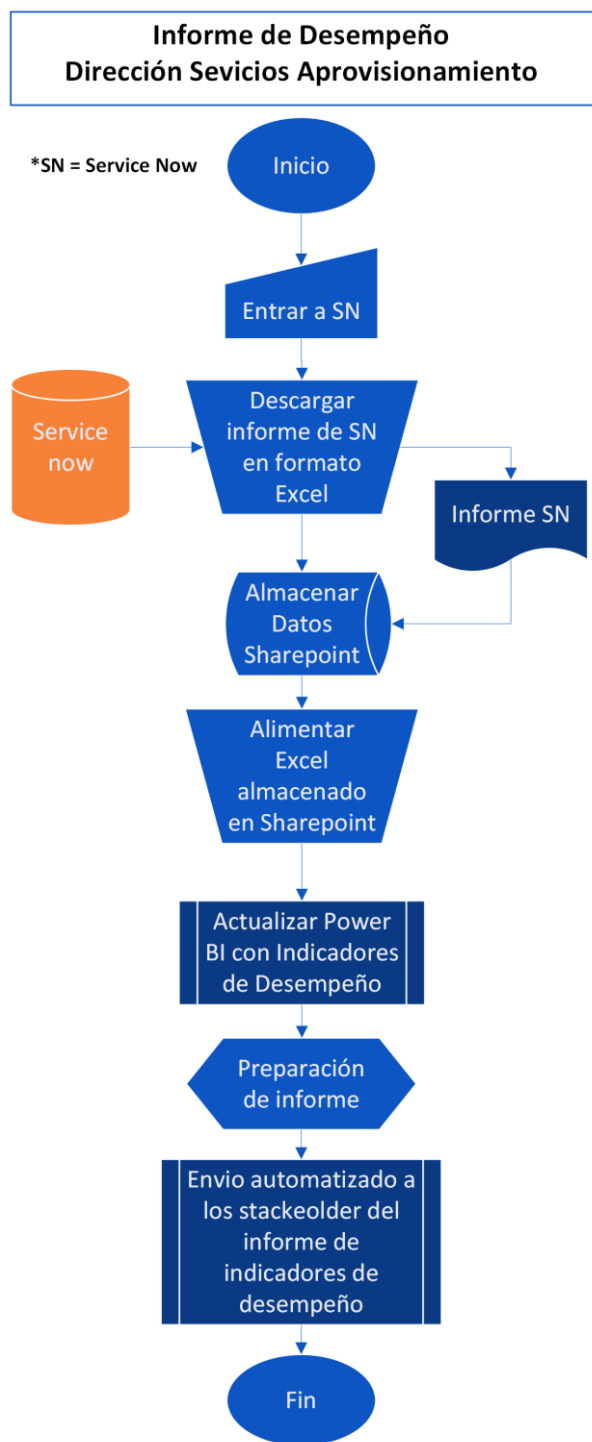
de volúmenes, calidad y oportunidad de los servicios que se prestan en el Centro De Servicios. Además, para una segunda etapa del proyecto

Para ello se utilizó la base de datos lanzada por Service Now, por medio del comando “sc_task_sla”, el cual nos permite almacenar en un sitio de Microsoft SharePoint un Excel con esos datos de dicho comando, para luego alimentar un tablero de Inteligencia de negocios en Power BI con los indicadores de desempeño.

El planteamiento de nuestra acción de practicante número tres involucra necesariamente los diagramas de flujo o flujogramas, los cuales permiten estructurar procesos y la representación visual de algoritmos que permiten controlar los flujos de trabajo y optimizar los mismos (Myler, 1998), por lo que se vuelve importante hacer una trazabilidad de los servicios, en la elaboración de un informe automatizado que involucra algoritmo, personas y la gestión documental por medio de las herramientas dispuestas para la realización del proyecto.

El flujograma elaborado evidencia el paso a paso a seguir para llevar a cabo la acción número tres de un informe automatizado (semiautomatizado en una primera etapa) y posibilitando en una segunda fase del proyecto, automatizar totalmente mediante RPA el proceso. Además, el diagrama de flujo permite entender la operatividad del mismo informe con la finalidad de compartir el secuencial obtenido a partir de la sistematización de la experiencia y estructuración del informe.

Figura 7. Diagrama de flujo reporte automatizado.



Fuente: Elaboración propia en Microsoft Visio (2021).

El flujograma diseñado para la implementación de la primera etapa del proyecto con un proceso semiautomático nos permite generar la trazabilidad adecuada para en una segunda etapa plasmar mediante la Robotización Automática de Procesos RPA la autogestión sin la intervención humana.

Para la etapa semiautomatizada del proyecto en un primer momento, el usuario registrado debe ingresar manualmente a Service Now, extraer de igual manera la base de datos preconfigurada y el informe correspondiente a la unidad de tiempo requerida en la transaccionalidad de los servicios prestados. Con estos pasos se genera un archivo Excel que, al montarse manualmente en un sitio en SharePoint, va a permitir alimentar de manera automatizada un Power BI preconfigurado, luego de esta actualización del informe se va a generar un PDF mediante *Microsoft Automate* para ser enviado a los Stakeholders del informe y los encargados la Dirección Servicios Aprovechamiento de reportar el desempeño a la Dirección Clientes del Centro de Servicios.

Con estos pasos se estructura un *workflow* de semiautomatizado del informe del desempeño y logra que los líderes involucrados puedan monitorear la operatividad de su equipo. La preconfiguración del informe a recomendar nos va a permitir dar por concretada nuestra acción número tres en cuanto al informe para la gestión eficiente de la contratación y el desempeño y sienta un precedente para una segunda fase que incorpore Query de programación para desarrollar por completo mediante RPA.

2.4. Niveles de análisis

2.4.1. Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir de la oportunidad identificada

El Centro de Servicios a partir de su portafolio desarrollado por la Dirección Servicios Aprovechamiento busca la homologación de las compras y abastecimiento para todas las filiales del grupo. Esto es una postura estratégica que busca la eficiencia en las labores transaccionales, el planteamiento se vuelve un tema fundamental que permite a las demás áreas y filiales del grupo dedicarse a lo que “saben hacer” o sus Core de negocio.

Desde la postura de la administración de la organización ISA Intercolombia y su Centro de Servicios, los proyectos de esta representatividad ameritan de líderes que posibiliten las dinámicas operacionales y que entiendan las realidades del día a día en las organizaciones, aspecto suplido por ISA Intercolombia plenamente en su implementación de un proyecto tan importante para las filiales.

Para que la toma de decisiones pueda ayudarse de la evaluación de la gestión se vuelve fundamental la inteligencia de negocios para poder retroalimentar la gestión operativa de la manera en busca de hacerlo la Dirección, y el Centro de Servicios con la homologación. Dicha homologación adicionada a las soluciones tecnológicas como Service Now, las cuales permiten fundamentar un modelo analítico en el modelo de negocio del CS.

Los servicios prestados por la herramienta Service Now permiten la trazabilidad de las tareas desarrolladas en la Dirección, entender la volumetría, la calidad y la oportunidad de los procesos, y como cimentar las bases del mejoramiento continuo derivado de la analítica de datos.

La automatización de informes de desempeño permitirá a la Dirección de Servicios de Aprovechamiento seguir haciendo su labor primordial en el grupo, pero sobre el ritmo ir retroalimentando los procesos con el apoyo de los gestores y la directora de los servicios de abastecimiento. Utilizar estos informes para grupos primarios y reuniones de discusión sobre las olas de países y filiales nuevas permitirá estabilizar aquellos planteamientos desde lo estratégico en el nivel operativo fundamentalmente.

2.4.2. Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir de la oportunidad identificada

La sistematización de la experiencia como practicante tiene la posibilidad de injerir en los distintos niveles de los servicios, tanto operativos, como táctico y estratégico. La oportunidad de establecer de la mano de un equipo profesional y orientado a la excelencia operacional permite aprender muchos conceptos de aprovisionamiento y habilidades blandas claves derivadas de la experiencia compartida bajo la sistematización por medio del trabajo en equipo.

La injerencia en los procesos con este informe automatizado permitirá a los líderes tomar las mejores decisiones a partir de datos reales y con trasfondo en los servicios de aprovisionamiento del día a día. La recomendación de informes automatizados para la gestión eficiente de la contratación, luego de haberse dado foco en la medición del desempeño, nos permite más que medir trabajadores dedicados a labores transaccionales, el ver la medición del compromiso de un equipo servicial y que cada vez busca más cumplir esa estrategia corporativa 2030.

La entrega de un proyecto definitivo a trabajar para el día 21 de septiembre y aprobación del cronograma de trabajo el día 26 de octubre dificultó el desarrollo de este,

pese a la poca precisión de las labores a atender por las actividades actuales que se desarrollaban y que iban a pasar en transferencia de conocimiento a otras Direcciones de la empresa para desarrollar principalmente el proyecto productivo.

En la transición lenta de la transferencia de conocimiento sobre los procesos desarrollados de seguimiento partidas abiertas, documentos bloqueados para pago y el desarrollo de actividades del equipo de soporte a compras, restó inicialmente tiempo al desarrollo del proyecto acorde al cronograma pactado, pero la presencialidad en los procesos operativos del día a día de la Dirección de Servicios de Aprovisionamiento me concientizó como practicante a partir de una experiencia enriquecedora con conocimientos propicios ante un escenario coherente para aprendizaje y aterrizar lo teórico en lo práctico.

La medición del desempeño de forma automatizada es posible gracias a las herramientas organizacionales y el apoyo de los distintos profesionales que acompañan los procesos, por esta razón, se me hizo llevadero compartir con un equipo tan familiar que te acoge, y más que tratarte como un practicante, te trata como un compañero más. Adicionalmente, el trabajo híbrido permitió conocer dinámicas organizacionales interesantes en el “ADN” del grupo ISA y pese a las dificultades para adaptarse inicialmente a los procesos tan especializados de la Dirección de Servicios de Aprovisionamiento se cumplen hitos importantes para la operatividad de la organización.

Un limitante para una transición completa de la práctica fue la duración avalada por mi universidad frente al requerimiento para disponer de un año de mi como practicante e imposibilidad por lo predefinido por la universidad para sus estudiantes. Adicionalmente la carencia de conocimientos en programación e ingeniería de sistemas para implementar por completo la robotización automática de procesos. Sin embargo, se sienta un precedente importante para tecnificar la manera en la que se extrae la información y que podría ser aplicada en otras Direcciones de la organización que también usan Service Now y deben reportar sus indicadores a la Dirección Clientes.

La información suministrada por el informe automatizado es de base operativa, pero se vuelve sensible en las decisiones tácticas y operativas para aterrizar desde la parte estratégica los proyectos gerenciales, por esta razón se vuelve fundamental las acciones llevadas a cabo en la sistematización de la experiencia como apoyo a los directores y Gestores en su día a día.

2.4.3. Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la oportunidad identificada

Respecto a las aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada, la homologación de los procesos operativos para el Grupo ISA, requiere en gran medida el acompañamiento de un modelo analítico de medición del desempeño para retroalimentar la estabilización de procesos de gran influencia para los conglomerados empresariales.

ISA Intercolombia a través de su configuración de la Gerencia del Centro de Servicios establece una concentración estratégica para acompañar procesos transaccionales homologados para las más de 50 filiales en el grupo, dichos procesos transaccionales se vuelven Core de negocio del Centro de Servicios, con una capacidad de proyección a futuro como una nueva filial al grupo independiente de ISA Intercolombia e ISA Matriz Corporativa.

La transición de dichos procesos homologados para el grupo a través de un Centro Multifuncional en Finanzas y Aprovisionamiento permite construir economías de escala, automatización de procesos y aplicación de tecnología en soluciones empresariales prácticas y con visión.

El proyecto de práctica corresponde en gran medida a la interacción del ser humano, y su relacionamiento con la tecnología para la generación de conocimiento, no solo a nivel operativo sino a la realización experiencial de los individuos que acompañan el proceso. El conocimiento profundo de los servicios de abastecimiento se vuelven un fuerte en la implementación de la robotización automática de procesos en su cadena de aprovisionamiento (Flechsig et al., 2021).

Desde mi punto de vista de la administración de procesos organizacionales y el direccionamiento estratégico es importante desde la base operativa la coherencia que alinea los intereses de los líderes y de realización de los individuos, la medición automatizada de los KPI's de desempeño se vuelven clave en el modelo de negocio de las organizaciones para llevar a cabo sus metas corporativas.

La estabilización de los procesos se vuelve importante, debido a que, por ejemplo, en la venida de más filiales de distintos países requiere mejorar la recepción de los procesos y el aumento de volumen que eso concierne; este es el aporte de este proyecto para lograr esa meta.

En cuanto a las aproximaciones conceptuales previstas para el desarrollo mismo del trabajo se propende por el involucramiento de distintas teorías y conceptos provenientes desde la formación académica y desde la sistematización de la experiencia misma, ante esto es preciso determinar la poca interacción que había tenido con los procesos de automatización y que sin la ayuda de las herramientas, profesionales y reuniones sincrónicas con expertos no hubiese logrado construir una solución que verdaderamente aporte valor a los procesos organizacionales.

Desde la dinámica formativa como Administrador de Empresas reconozco que únicamente hubo un acercamiento a la temática del proyecto desde un materia denominada producción, la formación en sistemas de información organizacional recibida y la experiencia desarrolla en *Microsoft Excel* gracias a las labores desarrolladas en una microempresa familiar, sin embargo, frente a las experiencias adquiridas por medio de los diferentes proyectos integradores desarrollados durante mi estancia en la Universidad Autónoma Latinoamericana y las diferentes organizaciones donde se desarrollaron, se logra una coherencia entre la teoría y la práctica en entornos organizacionales.

3. Conclusiones

3.1. Reflexiones finales

3.1.1. Sobre el proceder de la organización

La organización ISA Intercolombia y su Gerencia del Centro de Servicios abordan un proyecto transcendental en el futuro del grupo empresarial, ya que desde la casa matriz con sede en Medellín Colombia el Centro y sus diferentes Direcciones se está cumpliendo la estrategia corporativa ISA 2030, la de ser sostenibles en el tiempo y lograr economías de escala que posibiliten el cumplimiento de los intereses de los *stakeholders* del proyecto.

Es trascendental para los líderes tener el control de sus procesos y conocer como sus equipos tienen una capacidad instalada o no, es decir buscar la eficiencia y eficacia que busca conseguir la organización. El avance del Centro Multifuncional pone en el panorama la necesidad de liderazgo de la Directora de Servicios Aprovechamiento y de sus Gestores la tarea de orientar las personas y esfuerzos al cumplimiento de las metas organizacionales y personales de los involucrados.

El informe automatizado de medición del desempeño se desenvuelve en el ámbito operativo, y es precisamente aquella transaccionalidad que el grupo ha añorado medir,

para cada vez más ir retroalimentando los servicios, los procesos y los profesionales. Por lo tanto, este trabajo de práctica universitaria ha posibilitado la toma de decisiones y las bases para el mejoramiento continuo de la organización hacia la excelencia operacional que busca siempre el grupo ISA.

3.1.2. Sobre el proceder del practicante

La sistematización de la experiencia nos permite brindar a la organización el desarrollo de las acciones del practicante que inicialmente fueron la identificación de la situación actual de la Dirección de Aprovisionamiento del Centro de Servicios y su proceso de contratación.

La interacción como practicante en las dinámicas operativas permitió consolidar los requerimientos y juicio de los expertos necesarios para la consolidación de los informes periódicos automatizados sobre la medición del desempeño y luego en un último momento recomendar una plantilla automatizada con su respectivo manual para la gestión eficiente de la contratación, para el periodo 2021-2.

3.1.3. Desde lo teórico

Los planteamientos teóricos y conceptuales iniciales fueron suficientes para suplir los desconocimientos, y dar por cumplido el proyecto a través de las aptitudes como practicante, las cuales permitieron la realización de las acciones aspiradas a feliz término.

3.2. Propuestas para la organización

3.2.1. En lo estratégico y lo operativo

A continuación, se generan una serie de propuestas a revisar para que con planes o acciones específicas la situación mejore progresivamente en cuanto a la medición del desempeño del Centro de Servicios. Una de estas propuestas que por medio del Gestor o directora de la Dirección se solicite la modificación de la manera en que se reporta la información el SharePoint de la Dirección de Clientes para que esta pueda hacerse por medio de un Power App, que simplifique el ingreso y el tiempo dedicado al reporte del desempeño.

En segundo lugar, se propone presentar que una persona pueda medir el desempeño de todas las direcciones del Centro por medio de la destinación de presupuesto para integrar directamente Service Now con Power BI y que las Direcciones como la de

Servicios de Aprovisionamiento se puedan dedicar únicamente a atender los aspectos que son claves en las compras del grupo empresarial y temas relacionados únicamente con el aprovisionamiento.

En último lugar, se propone la realización de un plan de trabajo y presupuesto para que los servicios mayoritariamente puedan prestar por Service Now reduciendo el uso de buzones de correo electrónico en la resolución de solicitudes, esta mejora va a permitir poco a poco ir teniendo más seguimiento a la transaccionalidad del Centro de Servicios y Automatizar más los procesos del Nivel 5 para que los resolutores tengan menos intervención transaccional frente a las solicitudes de los usuarios.

3.2.2. Para las prácticas

Frente a las observaciones posibles como propuesta para la organización es indispensable resaltar la oportunidad tan grande que representa para mí como practicante haber sistematizado la experiencia en la organización ISA Intercolombia, debido a que representa una gran oportunidad de aprendizaje, crecimiento humano y mejoramiento continuo.

Asistí a múltiples capacitaciones, eso me permitió estar al nivel del contexto que requiere cada uno de los procesos desarrollados al interior de la organización, pese a que es corta para la experiencia que requiere asumir las diferentes dinámicas organizacionales que se vuelven transversales a los procesos del día a día.

Considero que un aspecto a mejorar es la rapidez en la asignación de los proyectos productivos a los practicantes para sacarle el mayor provecho a la estadía de estos en la organización, entiendo que en muchos casos se vuelve un tema complejo pero el grupo ISA orienta a todos siempre sus esfuerzos al cumplimiento de los intereses de su talento humano y la retribución por parte de estos del cumplimiento de su manifiesto.

4. Referencias

Barbosa, J. W., Rodríguez, M., & Barbosa, J. C. (2013). Sistematización de experiencias en educación superior. Estado del arte de la investigación 2005-2011. *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 27, 83–105. <https://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=891>

Blázquez, M. Á., & Peretti, M. F. (2006). *Matriz de documentación y datos: Una herramienta para el análisis de los sistemas de información en las empresas*. Técnica Administrativa. <http://www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a2.htm>

- Cazar, J., & Pazmiño, H. del R. (2017). Herramientas ofimáticas- Microsoft Excel. Ediciones Ecuafuturo, 9942–8690. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/21052>
- GUÍA INSTITUCIONAL No. 134 GESTIÓN DE CONTRATOS, Pub. L. No. 134, 1 (2020).
- Dirección Aprovisionamiento Corporativo. (2020). *Guía Corporativa 37 - Gobierno y Gestión Cadena Aprovisionamiento* (p. 26). ISA INTERCOLOMBIA.
- Dirección Gestión Clientes del CS. (2021). MIC Modelo de Interacción con el Cliente. *Centro de Servicios*, 57.
- Flehsig, C., Anslinger, F., & Lasch, R. (2021). Robotic Process Automation in purchasing and supply management: A multiple case study on potentials, barriers, and implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, xxxx, 100718. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100718>
- Gómez Mora, A. M. (2021). Informe de Gestión 2020. In *attachments (isaintercolombia.com)*. [https://www.isaintercolombia.com/Files/document?path=https://isaempresas.sharepoint.com/sites/WebCompartido/Web-Itco/Documents/Informe Carpeta Final/Informe de Gestion ISA INTERCOLOMBIA 2020.pdf](https://www.isaintercolombia.com/Files/document?path=https://isaempresas.sharepoint.com/sites/WebCompartido/Web-Itco/Documents/Informe%20Carpeta%20Final/Informe%20de%20Gestion%20ISA%20INTERCOLOMBIA%202020.pdf)
- ISA Intercolombia. (n.d.). *Nosotros*. Retrieved November 27, 2021, from <https://www.isaintercolombia.com/Paginas/2/nosotros>
- ISA Intercolombia. (2014). Informe de Informe de Gestión 2014. In *Informe de Gestión* (Vol. 1). <https://www.isaintercolombia.com/informes-empresariales>
- ISA Intercolombia. (2019). *Objetivos estratégicos al 2030 Nuestra contribución a la estrategia ISA 2030* (p. 2). ISA Intercolombia. <http://enconexion/direccionamientoestrategico/Paginas/Direccionamiento-Estrategico.aspx>
- ISA Intercolombia. (2020a). Direccionamiento Estratégico. In *Gestión por Procesos* (p. 20). <https://www.isaintercolombia.com/Paginas/81/direccionamiento-estrategico>
- ISA Intercolombia. (2020b). *Informe Integrado de Gestión 2020*. <https://www.isaintercolombia.com/informes-empresariales>
- ISA Intercolombia. (2021). MANUAL GESTIÓN DE CONTRATOS. In *Intercolombia S.A. E.S.P.* (Luisa Fern). Intercolombia S.A. E.S.P.
- Jara, O. (2018). La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos

posibles. In F. Carretero Padilla & M. Ramírez Ramos (Eds.), *+E: Revista de Extensión Universitaria* (Primera ed, Vol. 9, Issues 11.Jul-Dic). ©Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE. www.cinde.org.co

Myler, H. R. (1998). *Fundamentals of Engineering Programming with C and Fortran* - Harley R. Myler - *Google Libros* (Primera). Cambridge University Press. https://books.google.com.co/books?id=lisfMsdBe2IC&pg=PA32&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (M. I. Rocha (ed.); Sexta Edición). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Zhang, Y. Y., Hu, Z. Z., Lin, J. R., & Zhang, J. P. (2021). Linking data model and formula to automate KPI calculation for building performance benchmarking. *Energy Reports*, 7, 1326–1337. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.02.044>

5. Anexos

5.1. Anexo 1 - Entrevista semiestructurada

Insumos: Manual para la gestión de la contratación y Guía corporativa 137.

1. ¿Cuál es su rol en el seguimiento a la contratación del Centro de Servicios y cómo visualiza el mejoramiento de dicho proceso que lleva a cabo actualmente?
2. ¿Cuáles archivos o carpetas utilizan actualmente para documentar su información en los servidores corporativos, que puedan ser de utilidad para establecer indicadores de desempeño en el soporte a la contratación?
3. ¿Cómo visualiza la gestión de los contratos de cara al 2030 según el manifiesto del Grupo ISA para ese año?

5.2. Anexo 2 - Cronograma

N°	Actividades	Oct			Nov				Dic				
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Desarrollar un cuestionario de preguntas para los encargados por área												
1.1	Leer guías y manuales corporativos												
1.2	Escribir cuestionario												
2	Conversar con los encargados por área												
2.1	Equipos de soporte administrativo en la gestión de contratos- Daniela y Alejandro												
2.2	Dirección Servicio Y Gestión Clientes - Carlos Sepúlveda y Francisco Rivera												
3	Consolidar Oportunidades de seguimiento en la gestión de contratos en relación al plan de compras												
3.1	Oportunidades de seguimiento en Equipos de soporte administrativo en la gestión de contratos - Daniela Pérez												
3.2	Oportunidades de seguimiento Dirección Servicio Y Gestión Clientes - Carlos Sepúlveda Calle y Francisco Rivera												
4	Establecer la información necesaria para realizar un informe periódico de la gestión de la contratación												
4.1	Gestionar permisos a los diferentes servidores de la dirección												
4.2	Visualizar informes en el servidor de la Dirección												
4.3	Establecer rutas a los archivos												
5	Generar un workflow que extraiga y consolide la información en un Excel online												
5.1	Consolidar la información necesaria para la elaboración de un informe												
5.2	Crear un archivo Excel almacenado en la nube con filas y columnas necesarias en el informe												
5.3	Programar una macro para extraer periódicamente la información												
6	Construir un Power a partir del Excel online												
6.1	Crear un BI en desktop app a partir de los datos del informe												
6.2	Montarlo en un sitio SharePoint												
6.3	Gestionar permisos y validaciones de edición												
7	Elaboración de manual												
7.1	Escribir manual para usar la macro												
7.2	Escribir manual para actualizar el BI												
7.3	Almacenar manuales en el servidor												

Fuente: Elaboración propia (2021).