

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Optimización operacional y control administrativo del proceso de desembolso y gestión documental en el área de Operaciones Finanprimas de Finesa S.A. BIC

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de empresas.

Autor: Edwind Julian Cerón Ocoro
Tutor: Mateo Lopez Betancourt
Opción de Trabajo de grado: Validación de Funciones
2026.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para afrontar cada etapa de este proceso académico y alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

Expreso mi sincero agradecimiento a Finesa S.A. BIC por el apoyo económico que me brindó durante los diferentes semestres de mi formación profesional. Este respaldo fue fundamental para dar continuidad a mis estudios y demuestra el compromiso de la organización con el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

A mi esposa y a mi hija, les agradezco profundamente por su amor, comprensión y paciencia, especialmente por el tiempo en el que no pude acompañarlas debido a las jornadas dedicadas a la elaboración de trabajos académicos y a la preparación de los exámenes parciales. Su apoyo incondicional, sus palabras de ánimo y los sacrificios compartidos fueron esenciales para mantenerme firme en este camino.

Asimismo, agradezco a los docentes de la Corporación Universitaria Remington por las orientaciones, los conocimientos y las enseñanzas impartidas a lo largo de la carrera. Sus aportes fortalecieron mi formación como administrador de empresas y contribuyeron de manera significativa al desarrollo del presente trabajo de grado.

A todos ellos, mi gratitud y reconocimiento, porque cada apoyo recibido hizo posible la culminación de este logro académico y profesional.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones	5
Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones	5
1. Descripción de la empresa	5
2. Descripción del área de trabajo	5
3. Funciones Asignadas	6
3.1. Plan de Trabajo Metodológico.....	7
Problemática abordada.....	7
Objetivos	9
Marco Teórico.....	10
Gestión del Riesgo Operativo (SARO) y continuidad del negocio	10
Modelo de control interno COSO 2013	11
Gestión por procesos, Teoría de las Restricciones y Lean Service.....	12
Gobierno de datos desde la perspectiva gerencial	12
Indicadores Clave de Riesgo (KRI)	13
Modelo de alineación estratégica.....	13
Gobernanza y transparencia en Sociedades BIC	14
Metodología	15
Resultados.	17
Resultado del objetivo específico 1: análisis del proceso automatizado e interoperabilidad documental.....	17
Comportamiento operativo enero-mayo	17
Interpretación administrativa de las inconsistencias	18
Resultado del objetivo específico 2: evaluación de controles actuales y oportunidades de mejora	19
Resultado del objetivo específico 3: diseño de mecanismos de control operativo y validación documental.....	20
Respuesta al objetivo general.....	24
Conclusiones	25
Recomendaciones	26

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como propósito formular una propuesta de optimización operacional y control administrativo para el proceso de desembolso y gestión documental en el área de Operaciones Finanzas de Finesa S.A. BIC. La investigación se desarrolla desde una perspectiva administrativa, tomando como punto de partida la identificación de inconsistencias en la migración de documentos soporte hacia el repositorio digital, situación que genera seguimientos manuales, reprocesos operativos y vacíos de trazabilidad. La metodología corresponde a una investigación aplicada, descriptiva y propositiva, bajo la modalidad de estudio de caso, con análisis de 93.925 operaciones crediticias desembolsadas entre enero y mayo de 2026. Los resultados evidencian 661 novedades documentales, equivalentes al 0,70 % del universo analizado, concentradas principalmente en operaciones pendientes por radicar y créditos sin pagaré. Aunque la proporción de novedades es baja frente al volumen total procesado, su impacto administrativo es relevante porque afecta la disponibilidad de expedientes, la evidencia documental, el control interno y la capacidad de respuesta ante auditorías o requerimientos regulatorios. En consecuencia, se propone fortalecer el modelo de control mediante validaciones automáticas, alertas tempranas, tableros de Indicadores Clave de Riesgo (KRI), reglas de calidad documental y responsables definidos para el seguimiento de inconsistencias. Se concluye que el área cuenta con una estructura operativa funcional, pero requiere evolucionar de controles manuales y reactivos hacia un esquema preventivo, automatizado y trazable, alineado con la gestión del riesgo operativo, el control interno, la continuidad del negocio y la transparencia organizacional.

Palabras clave

Gestión documental; riesgo operativo; control administrativo; trazabilidad; mejora continua.

Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones

1. Descripción de la empresa

Finesa S.A. BIC es una empresa ubicada en la Calle 2 Oeste # 26A-12 de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, cuya actividad socioeconómica se centra en el desarrollo de actividades relacionadas con la intermediación de crédito. Desde una perspectiva administrativa, esta organización participa en el sector de servicios financieros, facilitando el vínculo entre las necesidades de financiación de los usuarios y las alternativas de crédito disponibles en el mercado. Al constituirse como Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), la compañía integra formalmente en su gobernanza el compromiso de generar un impacto positivo y transparente en sus decisiones corporativas y operacionales. En términos de envergadura, Finesa S.A. BIC cuenta con más de 600 colaboradores, presencia física en más de 20 ciudades de Colombia y cobertura nacional mediante su ecosistema digital, lo cual evidencia una escala organizacional amplia frente a la operación específica del área de Finanprimas.

Bajo este modelo societario, la administración de Finesa asume una obligación de rendición de cuentas (accountability), donde el manejo ético y transparente de los datos de los usuarios se convierte en un imperativo estratégico. La gestión documental y el proceso de desembolso trascienden la operatividad técnica para transformarse en pilares de la confianza con los stakeholders, exigiendo que la integridad y disponibilidad de la información financiera sean garantizadas bajo principios de buen gobierno corporativo. De este modo, la custodia segura de los activos de información se interpreta como un mecanismo de salvaguarda del consumidor y un cumplimiento ético del propósito social de la empresa.

Estratégicamente, la organización busca optimizar su arquitectura operativa para asegurar que el flujo de datos sea trazable, mitigando riesgos que comprometan su mandato de transparencia. Esta búsqueda de eficiencia en el área de Finanprimas garantiza que la operación sea responsable y responda a estándares de transparencia operativa ante los entes reguladores. En conclusión, Finesa S.A BIC consolida su sostenibilidad al alinear la eficiencia de sus procesos internos con su identidad de sociedad responsable, entendiendo que el resguardo seguro de la información es el fundamento de su integridad institucional. En ese sentido, la arquitectura operativa de Finanprimas puede entenderse como el reflejo táctico de la gobernanza corporativa global, pues traduce los principios de trazabilidad, control y transparencia en actividades concretas de validación, desembolso y custodia documental.

2. Descripción del área de trabajo

El área de trabajo en la que se desarrollan las funciones corresponde al área de Operaciones Finanprimas de Finesa S.A BIC, la cual se encarga del proceso de financiación de las primas de pólizas. En esta área se llevan a cabo actividades fundamentales para la operación, tales como la validación del cumplimiento de las políticas de crédito, la revisión y verificación de la documentación requerida, la gestión del desembolso en el sistema Core de la compañía, el pago de las pólizas a las aseguradoras y la custodia documental de cada crédito tramitado. Su objetivo

principal es garantizar que cada solicitud de financiación sea procesada de manera eficiente, segura y conforme a los lineamientos internos de la empresa. Para el desarrollo de estas actividades, el área cuenta con un equipo de 21 colaboradores, distribuidos en un líder de la operación, un profesional de la operación, once auxiliares de procesamiento, cuatro analistas de operaciones, tres supernumerarios y un auxiliar de gestión documental. Asimismo, dispone de recursos tecnológicos esenciales, entre ellos una aplicación propia de la empresa mediante la cual el área comercial ingresa las solicitudes de crédito con sus respectivos documentos, un sistema Core para registrar los desembolsos y una aplicación destinada al repositorio digital para la custodia documental. Sin embargo, aunque el proceso se apoya en herramientas digitales, la investigación evidenció que la migración de los documentos hacia el repositorio no siempre ocurre de forma automática y completa, lo que obliga al equipo a realizar seguimientos manuales y reactivos. Esta situación genera vacíos de trazabilidad, reprocesos operativos y oportunidades de mejora en los mecanismos de control documental.

3. Funciones Asignadas

Dentro del área de Operaciones Finanprimas, las funciones asignadas se orientan al apoyo y ejecución de actividades relacionadas con el proceso de financiación de primas para pólizas, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa. Entre estas funciones se encuentran la revisión y validación de la documentación aportada en cada solicitud de crédito, la verificación del cumplimiento de las políticas internas, el apoyo en la gestión del desembolso en el sistema Core, el seguimiento al pago de las pólizas con las aseguradoras y la organización de la custodia documental en los repositorios digitales definidos por la compañía. De igual manera, estas funciones contribuyen al adecuado control de la operación, a la trazabilidad de la información y a la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta que la financiación de pólizas se desarrolla de manera completamente digital.

1. Recepcionar y revisar las solicitudes de financiación ingresadas por el área comercial junto con sus respectivos soportes documentales.
2. Validar que la información del cliente y los documentos anexos cumplan con las políticas de crédito y los requisitos definidos por la empresa.
3. Identificar novedades, inconsistencias o documentos faltantes, con el fin de gestionar su corrección de manera oportuna.
4. Apoyar el trámite de aprobación y desembolso de las solicitudes en el sistema Core, siguiendo los procedimientos internos establecidos.
5. Verificar la correcta gestión del pago de las pólizas a las aseguradoras, asegurando la continuidad del proceso operativo.
6. Organizar, registrar y custodiar digitalmente la documentación correspondiente a cada crédito tramitado.
7. Realizar seguimiento a las operaciones procesadas para asegurar su cierre adecuado y el cumplimiento de los tiempos de respuesta.
8. Contribuir al mejoramiento continuo del área mediante el cumplimiento de controles, la reducción de reprocesos y el fortalecimiento de la eficiencia operativa.

3.1. Plan de Trabajo Metodológico

El plan de trabajo metodológico concertado con la empresa se estructura como un cronograma aplicado al desarrollo del proyecto de grado, orientado a diagnosticar el proceso actual de desembolso y gestión documental en Finanprimas, identificar causas de inconsistencia en la migración de soportes, analizar los controles existentes y formular oportunidades de mejora. Para ello, se propone una secuencia de actividades compuesta por: reconocimiento del proceso operativo, levantamiento de información mediante observación directa y revisión documental, análisis de cifras mensuales de operaciones desembolsadas y novedades pendientes, interpretación administrativa de los hallazgos y elaboración de propuestas de control operativo y trazabilidad documental.

Problemática abordada

La problemática en Finesa S.A. BIC se manifiesta como una deficiencia en la arquitectura operativa y la falta de interoperabilidad efectiva entre el sistema core financiero y el repositorio digital. Sin embargo, analizada desde la ciencia administrativa, esta situación trasciende el fallo técnico y se configura como una crisis de gestión en tres dimensiones teóricas fundamentales:

A. Ruptura del Flujo en la Cadena de Valor (Enfoque BPM y Teoría de Restricciones)
Desde la Gestión por Procesos (BPM), el desembolso de crédito debe operar como un flujo tenso de información. Actualmente, la falla en la migración documental genera un "cuello de botella" que, según la Teoría de las Restricciones (Goldratt), limita la capacidad de toda la organización.

Esta interrupción del flujo genera una acumulación de inventario de trabajo pendiente (work-in-progress) y obliga a la utilización de la capacidad instalada en "mudas" o desperdicios de proceso (reprocesos manuales). Administrativamente, esto implica que el costo operativo marginal de cada crédito aumenta, degradando los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y restando competitividad frente a otros actores del sector financiero.

B. Deficiencia en el Sistema de Control Interno (Modelo COSO 2013)
Bajo el marco del Modelo COSO, el control interno no es un evento aislado, sino un proceso integrado a las actividades operativas. La problemática actual evidencia una debilidad crítica en los componentes de "Actividades de Control" e "Información y Comunicación".

Al no garantizarse la integridad y disponibilidad de los documentos de manera automatizada, la organización pierde su capacidad de supervisión preventiva. Esto traslada la carga del control a verificaciones quincenales manuales que son reactivas y costosas, dejando a Finesa en una posición de vulnerabilidad ante el Riesgo Operativo (SARO), ya que la "evidencia" que respalda la operación financiera no es accesible en tiempo real para los entes de control como la Superintendencia Financiera.

C. Vulnerabilidad en la Continuidad del Negocio (Enfoque BCP y Resiliencia)

Desde la perspectiva de la Teoría de la Continuidad del Negocio (Business Continuity Planning), la información es el activo más crítico de una entidad financiera. La falta de sincronización con el repositorio digital pone en riesgo la resiliencia operativa de la compañía. Si la documentación no está disponible, la empresa no puede cumplir con su Plan de Continuidad ante contingencias legales o regulatorias, lo que genera una exposición al riesgo de pérdida financiera por sanciones y una potencial afectación a la estabilidad del negocio a largo plazo.

D. Implicaciones de Gobernanza en el Modelo de Sociedad BIC

Finalmente, bajo la Teoría de los Stakeholders (Freeman), una Sociedad BIC tiene una responsabilidad fiduciaria y ética superior con sus clientes. La gestión documental ineficiente no es solo un problema de archivos; es una brecha en la Gobernanza Corporativa. La transparencia, pilar de las Sociedades BIC, se ve comprometida cuando los mecanismos de custodia de la información no garantizan la trazabilidad absoluta de las operaciones, afectando el compromiso de responsabilidad social y transparencia que la ley 1901 de 2018 exige a los administradores de Finesa S.A. BIC.

Objetivos

Objetivo General

Formular una propuesta de optimización operacional y control administrativo para el proceso de desembolso y gestión documental en el área de Operaciones de Finesa S.A. BIC, con el fin de mitigar el riesgo operativo, reducir los reprocesos manuales y garantizar la integridad de los activos de información financiera.

Objetivos Específicos

1. Analizar el funcionamiento del proceso automatizado de desembolso y la interoperabilidad entre la aplicación corporativa, el sistema Core y el repositorio documental, con el fin de identificar las causas que generan inconsistencias en la migración de los documentos soporte.
2. Evaluar los controles actualmente implementados por el área para el seguimiento de créditos con documentación incompleta, determinando sus limitaciones y oportunidades de mejora en términos de trazabilidad y validación documental.
3. Diseñar los mecanismos de control operativo, validaciones automáticas y flujos de datos que aseguren la correcta migración de la información al repositorio digital, integrando soluciones de almacenamiento escalables como herramientas tácticas dentro de un Plan de Continuidad del Negocio

Marco Teórico

El presente marco teórico fundamenta la propuesta de optimización operacional y control administrativo para el proceso de desembolso y gestión documental en el área de Operaciones Finanprimas de Finesa S.A. BIC. Su propósito es relacionar la problemática identificada —inconsistencias en la migración documental, reprocesos manuales, debilidades de trazabilidad y exposición al riesgo operativo— con enfoques administrativos, normativos y gerenciales que permitan sustentar las acciones de mejora planteadas en los objetivos del trabajo.

Gestión del Riesgo Operativo (SARO) y continuidad del negocio

En el sector financiero, el riesgo operativo se entiende como la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuado funcionamiento de los procesos, la tecnología, la infraestructura, el recurso humano o por acontecimientos externos. La Superintendencia Financiera de Colombia establece que las entidades vigiladas deben desarrollar, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO) acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, con el fin de identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020). Esta definición resulta pertinente para el presente trabajo porque la falla de interoperabilidad entre la aplicación corporativa, el sistema Core y el repositorio digital se relaciona directamente con factores de riesgo asociados a procesos y tecnología.

La Circular Externa 025 de 2020 modificó el Capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera, denominado “Reglas relativas a la administración del riesgo operacional”, actualizando las instrucciones sobre la gestión de este riesgo e incorporando criterios alineados con mejores prácticas internacionales. En este contexto, el SARO no se limita al registro de eventos, sino que exige políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación. Por ello, la gestión documental de los créditos no debe verse como una actividad aislada, sino como un componente del sistema de control y monitoreo del riesgo operativo.

Desde la continuidad del negocio, la disponibilidad de la información es un requisito para responder ante auditorías, requerimientos regulatorios, contingencias legales y necesidades

internas de consulta. La continuidad del negocio se relaciona con la capacidad de una organización para mantener sus actividades críticas ante interrupciones, proteger sus activos de información y asegurar la recuperación operativa. En consecuencia, cuando los documentos soporte no migran oportunamente al repositorio digital, se compromete la evidencia que respalda el desembolso y se incrementa la vulnerabilidad operativa de la entidad.

Modelo de control interno COSO 2013

El Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 es un referente para evaluar si los controles de una organización permiten alcanzar objetivos operativos, de información y cumplimiento. Este marco conserva cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Para el presente trabajo, los componentes más relevantes son actividades de control e información y comunicación, porque el problema identificado evidencia fallas en la validación documental, en la disponibilidad de información confiable y en la supervisión oportuna de expedientes incompletos.

Actividades de control: corresponden a las acciones establecidas mediante políticas, procedimientos y validaciones que ayudan a asegurar que las directrices administrativas para mitigar riesgos se ejecuten de forma efectiva. En este caso, se relacionan con controles automáticos de completitud documental, alertas de inconsistencias, validaciones previas al cierre del desembolso y seguimiento de operaciones con documentos pendientes.

Información y comunicación: implica capturar, procesar y comunicar información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. En el proceso analizado, este componente se materializa en la trazabilidad entre sistemas, la confiabilidad del expediente digital y la disponibilidad de soportes para usuarios internos, auditoría y entes de control.

Desde esta perspectiva, el rediseño del flujo documental busca pasar de un control manual, reactivo y posterior al desembolso, hacia controles preventivos, automatizados e integrados al proceso. Esto concuerda con el objetivo general del trabajo, orientado a mitigar el riesgo operativo, reducir reprocesos manuales y garantizar la integridad de los activos de información financiera.

Gestión por procesos, Teoría de las Restricciones y Lean Service

La gestión por procesos permite analizar la organización como una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas de valor para el cliente. En el área de Finanprimas, el proceso inicia con el ingreso de la solicitud y sus soportes, continúa con la validación, desembolso y pago de la póliza, y finaliza con la custodia documental. Por tanto, cualquier falla en la migración de documentos afecta el flujo completo del proceso y genera reprocesos que disminuyen la eficiencia operativa.

Goldratt y Cox (1984), mediante la Teoría de las Restricciones, sostienen que todo sistema tiene al menos una restricción que limita su desempeño global. En este trabajo, la restricción se evidencia en la falta de interoperabilidad efectiva entre sistemas, pues, aunque el área puede procesar altos volúmenes de desembolsos, la ausencia de documentos en el repositorio digital limita la capacidad de cierre, seguimiento y demostración de control. La pertinencia de Goldratt radica en que permite interpretar las inconsistencias documentales como un cuello de botella administrativo que afecta el desempeño total del proceso, no solo como una falla técnica.

El enfoque Lean Service complementa este análisis al trasladar principios de mejora continua y eliminación de desperdicios al sector servicios. Arango Vásquez y Rojas López (2018) señalan que la filosofía Lean, aplicada a servicios, busca mejorar la eficiencia de los procesos a partir de la identificación de actividades que no generan valor para el cliente. En el caso de Finanprimas, Lean Service resulta viable porque permite identificar desperdicios como verificaciones manuales repetitivas, búsqueda de documentos faltantes, reprocesamiento de solicitudes y seguimiento correctivo de expedientes incompletos. Su incorporación fortalece la propuesta de mejora al orientar el proceso hacia flujo continuo, reducción de mudas y mayor calidad del servicio interno.

Gobierno de datos desde la perspectiva gerencial

El gobierno de datos es el conjunto de políticas, roles, responsabilidades, estándares y mecanismos de decisión que permiten gestionar los datos como un activo estratégico de la organización. DAMA International (2020) plantea que la gestión de datos debe establecer un vocabulario común, mejores prácticas, roles, métricas y actividades para asegurar calidad, seguridad, arquitectura, interoperabilidad y trazabilidad de la información. Desde la perspectiva gerencial, el gobierno de datos no pertenece únicamente al área tecnológica, sino que exige liderazgo administrativo para definir responsables, reglas de calidad, controles y criterios de uso de la información.

Este enfoque es pertinente porque el objetivo del trabajo no consiste únicamente en proponer almacenamiento digital, sino en asegurar que los datos y documentos asociados a cada crédito sean completos, confiables, disponibles y auditables. En consecuencia, la propuesta debe contemplar reglas de calidad documental, responsables del dato, alertas de inconsistencias, trazabilidad entre sistemas y mecanismos de escalamiento cuando la información no cumpla los criterios definidos.

Indicadores Clave de Riesgo (KRI)

Los Indicadores Clave de Riesgo, conocidos como KRI por sus siglas en inglés, son métricas que permiten monitorear cambios en la exposición al riesgo antes de que se materialicen eventos adversos. La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (2022) plantea que estos indicadores ayudan a medir objetivamente el riesgo operacional, identificar desviaciones y apoyar la toma de decisiones preventivas. En el contexto del SARO, los KRI permiten conectar la gestión diaria del proceso con el monitoreo gerencial del riesgo operativo.

Para el proceso de Finanprimas, los KRI pueden enfocarse en variables como porcentaje de operaciones pendientes por radicar, número de créditos sin pagaré, número de créditos sin póliza, tiempo promedio de cierre documental, cantidad de reprocesos por inconsistencias y porcentaje de expedientes con validación completa antes del cierre. Estos indicadores son coherentes con los objetivos específicos del trabajo, especialmente con la evaluación de controles actuales y el diseño de mecanismos automáticos de validación y seguimiento.

Modelo de alineación estratégica

El modelo de alineación estratégica permite asegurar que los procesos, recursos tecnológicos, controles y capacidades del área operativa estén conectados con los objetivos organizacionales. Kaplan y Norton (2006) explican que el alineamiento permite coordinar unidades, funciones de soporte y procesos internos para que toda la organización trabaje en dirección de la estrategia definida. En este trabajo, la alineación estratégica se evidencia en la necesidad de que el flujo de datos entre la aplicación corporativa, el sistema Core y el repositorio digital responda a los objetivos de eficiencia, control, trazabilidad y transparencia de Finesa S.A. BIC.

Así, la propuesta de optimización no debe entenderse como una mejora aislada del área de Operaciones, sino como una contribución a la estrategia institucional: disminuir reprocesos, fortalecer controles, mejorar la experiencia del cliente interno y externo, y proteger los activos de información financiera que soportan la confianza del negocio.

Gobernanza y transparencia en Sociedades BIC

Finesa S.A. BIC, al estar constituida bajo el modelo de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo, debe articular su operación con principios de transparencia, responsabilidad y generación de valor para la colectividad. La Ley 1901 de 2018 establece que las sociedades BIC, además del beneficio e interés de sus accionistas, actúan en procura del interés de la colectividad y del medio ambiente. Por su parte, el Decreto 2046 de 2019 reglamenta este modelo y resalta la transparencia en el reporte del impacto empresarial como una de sus dimensiones fundamentales.

La teoría de los stakeholders de Freeman resulta pertinente porque plantea que la empresa debe crear valor para los grupos de interés que pueden afectar o ser afectados por sus decisiones. Escudero Poblete (2009) analiza esta teoría desde la administración estratégica y destaca su importancia para comprender las relaciones entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. En este documento, los clientes, aseguradoras, colaboradores, áreas internas, entes de control y accionistas son stakeholders vinculados al proceso de financiación de pólizas. Por ello, una gestión documental confiable no solo mejora la eficiencia interna, sino que fortalece la confianza, la transparencia y la responsabilidad institucional frente a quienes dependen de la integridad de la información.

En síntesis, los enfoques de SARO, COSO, Teoría de las Restricciones, Lean Service, gobierno de datos, KRI, alineación estratégica y teoría de stakeholders permiten sustentar la propuesta de mejora desde una visión administrativa integral. Estos fundamentos se conectan directamente con los objetivos del trabajo porque permiten diagnosticar la interoperabilidad del proceso, evaluar los controles existentes y diseñar mecanismos que aseguren la correcta migración, custodia y disponibilidad de la información documental.

Metodología

La metodología del presente trabajo se desarrolló como una investigación aplicada, de alcance descriptivo y corte propositivo, bajo la modalidad de estudio de caso. Esta clasificación responde al propósito de analizar una problemática real del área de Operaciones Finanprimas de Finesa S.A. BIC y formular una propuesta de optimización orientada al fortalecimiento del control administrativo, la trazabilidad documental y la mitigación del riesgo operativo. No se asume un enfoque mixto, ya que el uso de frecuencias, porcentajes y proporciones corresponde a estadística descriptiva aplicada al diagnóstico organizacional, de acuerdo con la naturaleza del estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

El método corresponde al estudio de caso, debido a que el análisis se concentra en una situación particular de la empresa: la falta de interoperabilidad efectiva entre la aplicación corporativa, el sistema Core y el repositorio digital en el proceso de financiación de primas. Este método permite estudiar el fenómeno en su contexto real y relacionarlo con aspectos administrativos como gestión por procesos, control interno, continuidad del negocio, gobernanza corporativa y administración del riesgo operativo (Yin, 2018).

La información se recolectó mediante observación directa del proceso operativo, revisión de procedimientos internos y análisis de la base de datos corporativa del periodo enero-mayo de 2026. Para sistematizar la información se utilizaron una guía de observación estructurada, fichas de caracterización de procesos y una matriz de transferencia de datos, herramientas que permitieron identificar etapas del proceso, responsables, puntos de control, reprocesos, documentos soporte y novedades asociadas a radicación, pagaré y póliza.

El desarrollo metodológico se organizó en cuatro fases: reconocimiento del proceso actual de financiación de pólizas; análisis de inconsistencias en la migración documental y su impacto en la trazabilidad; evaluación de los controles existentes, especialmente las verificaciones manuales y el seguimiento de créditos con documentación pendiente; y formulación de propuestas de mejora orientadas a automatizar validaciones, fortalecer controles y asegurar la disponibilidad de la información en el repositorio digital.

La población fue finita y estuvo constituida por 93.925 operaciones crediticias desembolsadas en el área de Operaciones Finanprimas de Finesa S.A. BIC entre enero y mayo de 2026. La unidad de análisis fue cada operación de crédito desembolsada, susceptible de presentar o no novedades documentales. No se aplicó una muestra estadística, sino un censo, dado que se incluyó el 100 % de los registros disponibles en la base corporativa del periodo analizado.

El tratamiento de la información se realizó mediante análisis descriptivo, documental y comparativo. Los datos del censo se organizaron en una matriz de análisis, calculando frecuencias absolutas y proporciones básicas para dimensionar las novedades frente al volumen mensual de operaciones desembolsadas. Posteriormente, los hallazgos se

relacionaron con los fundamentos del marco teórico, especialmente COSO 2013, BPM, Teoría de las Restricciones, SARO, Lean Service, gobierno de datos y continuidad del negocio, con el fin de sustentar la propuesta desde una visión administrativa, operativa y de control.

La coherencia metodológica se refleja en la relación entre los objetivos específicos y las fases desarrolladas: el análisis del proceso automatizado se abordó mediante observación, caracterización y revisión de sistemas; la evaluación de controles se apoyó en la identificación de verificaciones manuales, novedades documentales y limitaciones de trazabilidad; y el diseño de mecanismos de mejora se fundamentó en los hallazgos del censo y en la interpretación administrativa del riesgo.

En consecuencia, la metodología adoptada permite analizar una problemática real, identificar sus causas operativas y administrativas, y formular acciones orientadas al mejoramiento continuo del área. De esta manera, el estudio contribuye a fortalecer la gestión documental, reducir reprocesos, mejorar la calidad de la información y apoyar los principios de transparencia y responsabilidad propios de Finesa S.A. BIC.

Resultados.

A continuación, se presentan los resultados asociados al objetivo específico 1, orientado a analizar el funcionamiento del proceso automatizado de desembolso y la interoperabilidad entre la aplicación corporativa, el sistema Core y el repositorio documental, con el fin de identificar las causas que generan inconsistencias en la migración de los documentos soporte. Los hallazgos se estructuran a partir de Indicadores Clave de Riesgo (KRI), los cuales permiten convertir las novedades documentales en señales medibles para el control operativo y la toma de decisiones.

Resultado del objetivo específico 1: análisis del proceso automatizado e interoperabilidad documental

Comportamiento operativo enero-mayo

Durante el periodo enero-mayo de 2026 se registraron 93.925 operaciones desembolsadas en el área de Operaciones Finanprimas. Sobre este universo se identificaron 512 operaciones pendientes por radicar, 146 casos sin pagaré y 3 casos sin póliza, para un total de 661 novedades documentales. En términos relativos, la tasa global de novedades fue de 0,70 % frente al total de operaciones desembolsadas, lo que indica que, aunque el proceso presenta un nivel general de cumplimiento alto, persisten eventos críticos que afectan la trazabilidad, la disponibilidad documental y la capacidad de demostrar control operativo.

Tabla 1. Matriz de Indicadores Clave de Riesgo (KRI) del proceso documental enero-mayo de 2026

KRI	Casos identificados	Tasa sobre 93.925 operaciones	Lectura del riesgo
Operaciones pendientes por radicar	512	0,55 %	Riesgo de trazabilidad incompleta y demora en el cierre documental.
Créditos sin pagaré	146	0,16 %	Riesgo de soporte contractual incompleto y necesidad de validación prioritaria.
Créditos sin póliza	3	0,003 %	Riesgo bajo durante el periodo, aunque requiere seguimiento por tratarse de un soporte esencial.
Total de novedades documentales	661	0,70 %	Exposición operativa baja en proporción, pero crítica por su impacto en control, auditoría y continuidad documental.

Nota. Autoría propia a partir de la base corporativa de operaciones desembolsadas en el área de Operaciones Finanzas de Finesa S.A. BIC, enero-mayo de 2026.

Interpretación administrativa de las inconsistencias

El análisis mensual muestra que enero concentró el mayor número de operaciones pendientes por radicar, con 233 casos, seguido de abril con 97 y febrero con 94. En contraste, marzo presentó el menor nivel de pendientes por radicar, con 24 casos. Este comportamiento evidencia que la radicación pendiente fue el KRI con mayor incidencia del periodo, pues representó el 0,55 % del universo analizado y el 77,46 % del total de novedades documentales. Aunque porcentualmente la tasa puede considerarse baja, su impacto administrativo es relevante porque afecta la disponibilidad del expediente digital y obliga al equipo a realizar seguimientos posteriores al desembolso.

Respecto a los documentos sin pagaré, el comportamiento más crítico se presentó en mayo, con 81 casos, seguido de abril con 48 casos. Esta concentración sugiere que el cierre del periodo pudo generar mayor presión operativa sobre la capacidad instalada del equipo de auxiliares y analistas, especialmente si el volumen comercial de desembolsos aumentó o si se priorizó la velocidad del desembolso sobre el cierre documental completo. En otras palabras, el pico de mayo no debe interpretarse únicamente como una falla documental, sino como una señal de saturación del flujo operativo, donde el control del pagaré quedó rezagado frente a la dinámica de aprobación y desembolso.

El pico de enero, por su parte, se explica por la forma en que venía realizándose el monitoreo documental antes de la revisión más profunda. Las observaciones encontradas surgieron a partir de la intervención de auditoría y del análisis realizado desde el rol del profesional de operaciones, quien indagó con mayor detalle el seguimiento efectuado por el gestor documental. En dicha revisión se evidenció que el monitoreo se estaba concentrando principalmente en los créditos ya identificados con novedad, pero no en el universo completo de operaciones desembolsadas. Esto limitaba la capacidad de detección temprana y generaba una visión parcial del riesgo documental, especialmente al inicio del año, cuando el área requería mayor control sobre el flujo total de registros procesados.

Desde la administración de operaciones, estos picos reflejan una brecha entre capacidad operativa, control documental y gobierno de datos. En enero, el problema se relacionó con la ausencia de un monitoreo integral sobre el 100 % de las operaciones; en mayo, con una posible acumulación de actividad operativa que incrementó los casos sin pagaré. En ambos escenarios, el hallazgo confirma la necesidad de pasar de un control manual y focalizado a un esquema de monitoreo sistemático basado en KRIs, alertas automáticas y validaciones

previas al cierre documental.

En cuanto a los casos sin póliza, únicamente se registraron 3 novedades en febrero, equivalentes al 0,003 % del total de operaciones. Aunque este indicador presenta una incidencia mínima, no debe descartarse dentro del sistema de control, debido a que la póliza constituye un soporte esencial del crédito. Por lo tanto, el análisis permite concluir que los focos principales de mejora se concentran en la radicación documental y en la disponibilidad del pagaré, mientras que la ausencia de póliza debe mantenerse como un indicador de seguimiento preventivo.

Frente al objetivo específico 1, se concluye que el proceso automatizado de desembolso presenta una estructura funcional adecuada para atender altos volúmenes de operación, pero requiere fortalecer los puntos de validación documental y migración automática hacia el repositorio digital. Los resultados también aportan insumos para el objetivo específico 2, dado que evidencian limitaciones en los controles actuales, especialmente en el seguimiento manual y parcial de las novedades; y para el objetivo específico 3, porque justifican el diseño de mecanismos automáticos de control, tableros de KRIs, reglas de calidad documental y alertas que permitan monitorear el universo completo de operaciones desembolsadas.

Resultado del objetivo específico 2: evaluación de controles actuales y oportunidades de mejora

El segundo objetivo específico permitió evaluar el diseño y la ejecución de los controles utilizados por el área para gestionar créditos con documentación incompleta. El análisis evidenció que el control se activa, en la mayoría de los casos, después del desembolso: el gestor documental consulta periódicamente el repositorio, identifica operaciones con soportes faltantes y realiza seguimiento manual hasta obtener la corrección. Por tanto, el control vigente cumple una función detectiva y correctiva, pero no preventiva, porque no actúa como condición obligatoria antes de autorizar el desembolso ni verifica automáticamente el universo completo de solicitudes.

La revisión permitió clasificar cuatro limitaciones administrativas. Primero, la **cobertura** es parcial cuando el seguimiento se concentra en casos previamente marcados y no en la totalidad de operaciones. Segundo, la **oportunidad** es insuficiente porque la ausencia del pagaré, la póliza o la radicación puede detectarse cuando el desembolso ya fue ejecutado. Tercero, la **trazabilidad** depende de consultas, archivos de trabajo y comunicaciones

separadas, sin un registro único del momento de detección, responsable, causa, acción correctiva y cierre. Cuarto, la **segregación y rendición de cuentas** no se encuentran formalizadas para cada tipo de novedad, lo que puede producir duplicidad, demoras o casos sin dueño definido.

Bajo COSO 2013, estas limitaciones afectan las actividades de control, la calidad de la información y la supervisión continua: el proceso depende de una revisión humana posterior, sin una regla sistémica que impida avanzar cuando falta un soporte obligatorio. Desde SARO, esto incrementa la exposición a fallas de proceso y tecnología, así como a reprocesos y evidencia documental insuficiente. En consecuencia, el resultado del objetivo 2 no se limita a describir el control vigente; establece los requisitos que debe satisfacer la solución: cobertura del 100 %, validación previa, registro de evidencias, tiempos de atención, escalamiento y responsables definidos. Estos requisitos se convierten, en el objetivo 3, en una herramienta analítica estructurada compuesta por un flujo BPMN optimizado, reglas de decisión y una matriz RACI para administrar cada novedad.

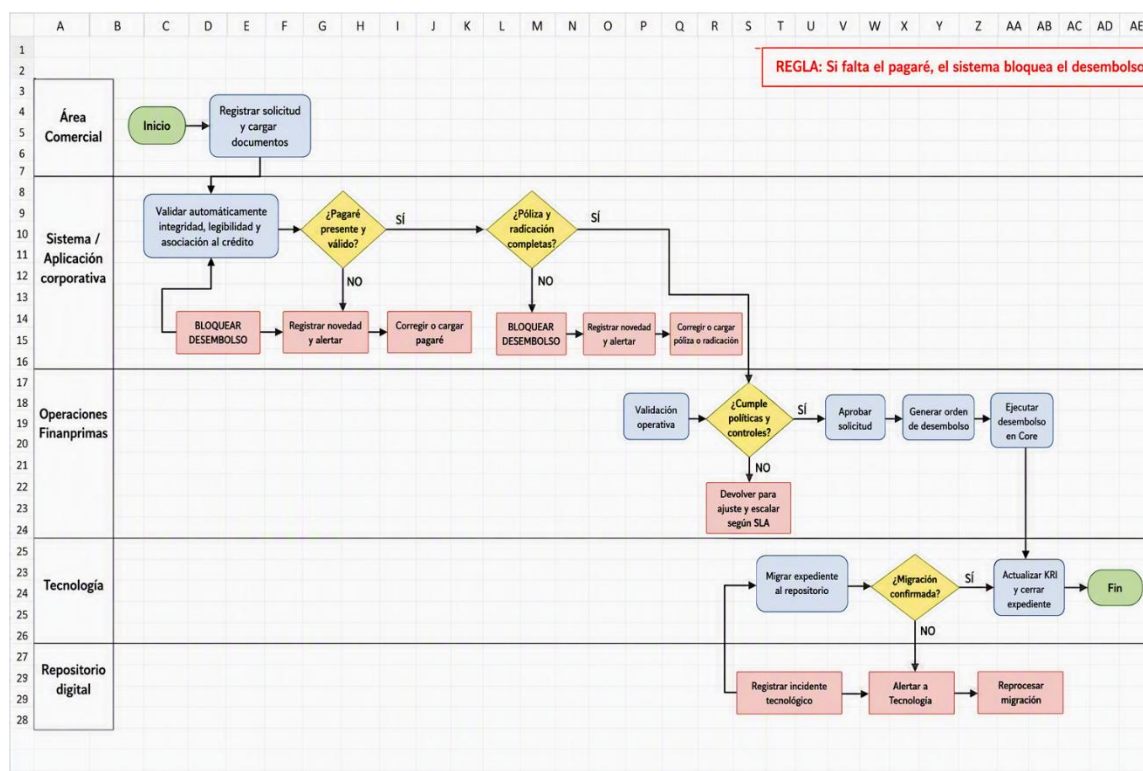
Resultado del objetivo específico 3: diseño de mecanismos de control operativo y validación documental

El tercer objetivo específico se materializa en un diseño administrativo del proceso futuro, y no únicamente en una lista de intenciones. La propuesta articula participantes, entradas, reglas de negocio, compuertas de decisión, salidas, evidencias y responsables. El flujo inicia con el registro de la solicitud y la carga de documentos; continúa con una validación automática de integridad, legibilidad, asociación al crédito y disponibilidad en el repositorio; y llega a una compuerta exclusiva que determina si el pagaré está presente y válido. Si la respuesta es “No”, el sistema cambia el estado a **Bloqueado por documentación**, impide generar la orden de desembolso, registra la novedad, asigna responsable y emite una alerta. Solo después de cargar o corregir el pagaré y superar una nueva validación, la solicitud retorna al flujo de aprobación.

Superada la validación del pagaré, una segunda compuerta verifica la existencia y validez de la póliza y la radicación. Cuando falta alguno de estos soportes, la operación permanece bloqueada, se clasifica la novedad, se devuelve al responsable de corrección y se activa el escalamiento según el tiempo transcurrido. Se propone una atención inicial dentro de cuatro horas hábiles; si la novedad no se resuelve, el profesional de operaciones revisa la causa y prioriza el caso; y, al superar un día hábil, el líder de Operaciones Financieras decide la continuidad, reasignación o tratamiento excepcional autorizado. Cada evento debe conservar fecha y hora, usuario, documento faltante, causal, evidencia de subsanación,

aprobación y fecha de cierre. Cuando todos los controles son satisfactorios, el sistema habilita la orden de desembolso, registra la ejecución en el Core, confirma la migración al repositorio y actualiza el tablero de KRI. De este modo, el diseño incorpora control preventivo, segregación de funciones, trazabilidad y monitoreo continuo.

Figura 1. Proceso optimizado de desembolso y gestión documental en Finanprimas (BPMN)



Nota. Elaboración propia. Las compuertas exclusivas representan decisiones mutuamente excluyentes: el flujo solo avanza cuando la condición documental es satisfactoria. La ruta “No” genera bloqueo, registro de la novedad, alerta, corrección y una nueva validación. La aprobación excepcional no sustituye el pagaré: si este documento falta o no es válido, el desembolso permanece bloqueado.

Tabla 2. Matriz RACI para la gestión de novedades documentales en Operaciones Finanprimas

Actividad o novedad	Regla / evidencia de cierre	R	A	C	I
Recepción y carga inicial	Solicitud y soportes asociados al crédito; registro de fecha, hora y usuario.	Auxiliar de procesamiento	Profesional de operaciones	Área comercial	Gestor documental
Pagaré ausente, ilegible o no asociado	Bloqueo automático del desembolso. El cierre exige pagaré válido, asociado al crédito y aprobado en la nueva validación.	Auxiliar de procesamiento	Profesional de operaciones	Área comercial y Tecnología, si la causa es sistémica	Líder de Operaciones y gestor documental
Póliza ausente o inconsistente	Bloqueo hasta cargar una póliza vigente y coherente con cliente, aseguradora y valor financiado.	Auxiliar de procesamiento	Profesional de operaciones	Área comercial y aseguradora, cuando corresponda	Líder de Operaciones y gestor documental
Operación pendiente por radicar	Estado pendiente controlado; radicación confirmada y expediente	Gestor documental	Profesional de operaciones	Auxiliar de procesamiento y Tecnología	Líder de Operaciones

	visible en repositorio.				
Falla de migración al repositorio	Incidente registrado; reintento exitoso, integridad verificada y trazabilidad técnica disponible.	Tecnología	Profesional de operaciones	Gestor documental	Líder de Operaciones y auxiliar de procesamiento
Escalamiento por incumplimiento del tiempo de atención	Alerta a las 4 horas hábiles; revisión del profesional; decisión del líder al superar 1 día hábil.	Profesional de operaciones	Líder de Operaciones Financieras	Gestor documental y Tecnología, según la causa	Área comercial y control interno, cuando corresponda
Validación final, desembolso y cierre	Checklist completo; aprobación registrada; desembolso en Core; migración confirmada; KRI actualizado.	Analista de operaciones	Profesional de operaciones	Gestor documental y Tecnología	Líder de Operaciones Financieras
Monitoreo mensual de KRI	Reporte de pendientes por radicar, créditos sin pagaré, sin póliza, tiempos de cierre y reincidencias.	Profesional de operaciones	Líder de Operaciones Financieras	Gestor documental y área de Riesgos/Control Interno	Equipo de Operaciones Financieras

Nota. Elaboración propia. R = Responsable de ejecutar; A = Aprobador y dueño final del resultado; C = Consultado antes de decidir o cerrar; I = Informado sobre el estado o la

decisión. Se asigna un único aprobador por actividad para evitar ambigüedad y asegurar la rendición de cuentas.

Respuesta al objetivo general

A partir de los resultados obtenidos en los tres objetivos específicos, se responde el objetivo general mediante una propuesta de optimización operacional y control administrativo para el proceso de desembolso y gestión documental de Operaciones Finanprimas. El modelo integra controles preventivos, validaciones automáticas, compuertas de bloqueo, rutas de corrección y escalamiento, seguimiento por KRI y una matriz RACI que asigna responsabilidades sin ambigüedad. En particular, la regla de negocio establece que la ausencia, ilegibilidad o asociación incorrecta del pagaré impide generar la orden de desembolso hasta que la novedad sea subsanada y validada nuevamente. En consecuencia, la mejora no depende únicamente de digitalizar tareas, sino de articular sistemas, personas, criterios de decisión y evidencias de control para reducir reprocesos, mitigar el riesgo operativo y garantizar la integridad de la información financiera.

Conclusiones

- ✓ El proceso de desembolso y gestión documental de Operaciones Finanprimas presenta una estructura funcional capaz de atender altos volúmenes de operaciones; sin embargo, los resultados evidencian que la digitalización del proceso no garantiza por sí sola la trazabilidad documental, debido a fallas en la migración automática de soportes al repositorio digital.
- ✓ El análisis del objetivo específico 1 permitió identificar que las principales inconsistencias se concentran en operaciones pendientes por radicar y créditos sin pagaré. Aunque la tasa global de novedades es baja frente al total de operaciones, su impacto es significativo porque afecta la disponibilidad de expedientes, la evidencia de control y la capacidad de respuesta ante auditorías o requerimientos regulatorios.
- ✓ El análisis del objetivo específico 2 demostró que los controles actuales tienen un carácter principalmente manual y reactivo, lo cual limita la detección temprana de novedades y genera dependencia del seguimiento individual. Por ello, el área requiere fortalecer sus mecanismos de control mediante monitoreo continuo, reglas de completitud documental y criterios claros de escalamiento.
- ✓ El objetivo específico 3 permitió diseñar una propuesta de mejora basada en validaciones automáticas, alertas tempranas, tableros de KRI y matriz de responsables. Estos mecanismos contribuyen a reducir reprocesos, fortalecer el control interno, mejorar la calidad de la información y proteger la continuidad del negocio.
- ✓ En respuesta al objetivo general, se concluye que la optimización operacional del proceso requiere integrar tecnología, control administrativo y gobierno de datos. La propuesta formulada permite avanzar hacia un modelo preventivo, trazable y alineado con la mitigación del riesgo operativo, la eficiencia del área y los principios de transparencia de Finesa S.A. BIC.

Recomendaciones

Implementar validaciones automáticas de completitud documental en el flujo de desembolso, de manera que el sistema identifique oportunamente la ausencia de pagaré, póliza o radicación antes de finalizar el cierre operativo.

Diseñar un tablero mensual de KRI que permita monitorear las novedades documentales por tipo, periodo, responsable y nivel de criticidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones y el seguimiento preventivo del riesgo operativo.

Formalizar una matriz de responsabilidades para el proceso documental, definiendo responsables de validación, corrección, escalamiento y cierre de novedades, con el propósito de mejorar la trazabilidad y reducir la dependencia de controles informales.

Capacitar periódicamente al equipo de Operaciones Finanprimas en gobierno de datos, control interno y gestión del riesgo operativo, para fortalecer la cultura de prevención, documentación completa y responsabilidad sobre la información financiera.

Revisar de forma periódica la interoperabilidad entre la aplicación corporativa, el sistema Core y el repositorio digital, con apoyo del área tecnológica, para asegurar que las mejoras implementadas se mantengan vigentes y respondan al crecimiento del volumen operativo.

Referencias

- Arango Vásquez, F. A., & Rojas López, M. D. (2018). Una revisión crítica a Lean Service. *Revista Espacios*, 39(7), 9.
- Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros. (2022). *Indicadores de riesgo operacional (KRI): Una guía práctica*. AGERS.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno—Marco integrado: Resumen ejecutivo*. Instituto de Auditores Internos de España.
- DAMA International. (2020). *DAMA-DMBOK: Guía del conocimiento para la gestión de datos* (2.^a ed.). Technics Publications.
- Escudero Poblete, G. (2009). *La teoría de los stakeholders según Ronald Edward Freeman* [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. Dialnet.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2005). *La meta: Un proceso de mejora continua* (3.^a ed. rev.; E. Rey Arufe & M. C. Núñez Fernández, Trans.). Díaz de Santos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- República de Colombia. (2018). *Ley 1901 de 2018, por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)*. Diario Oficial No. 50.628.
- República de Colombia. (2019). *Decreto 2046 de 2019, por el cual se reglamentan las sociedades comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)*. Diario Oficial.
- Association of Business Process Management Professionals International. (2013). *Guía del cuerpo común de conocimiento de BPM: BPM CBOK* (Versión 3.0). ABPMP.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Yin, R. K. (2018). *Investigación sobre estudio de caso: Diseño y métodos*. Sage Publications.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). *Circular Externa 025 de 2020: Instrucciones relacionadas con el riesgo operacional*.
- International Organization for Standardization. (2019). *Seguridad y resiliencia: Sistemas de gestión de continuidad del negocio: Requisitos (ISO 22301:2019)*. ISO.