

**PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL, QUE APUNTE AL MEJORAMIENTO DE
LOS PROCESOS DE MANERA CONTINUA EN LA COOPERATIVA DE
PROFESORES – COOPROFESORES**

**LILIANA XIMENA MARTÍNEZ BUSTOS
DEIBYS ENRIQUE ALMARIO MECÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA, MAYO 2005**

**PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL, QUE APUNTE AL MEJORAMIENTO DE
LOS PROCESOS DE MANERA CONTINUA EN LA COOPERATIVA DE
PROFESORES – COOPROFESORES**

**LILIANA XIMENA MARTÍNEZ BUSTOS
DEIBYS ENRIQUE ALMARIO MECÓN**

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Jaime Alberto Camacho Pico

Doctor en Ingeniería Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA, MAYO 2005**

Dedico mi Proyecto en primera instancia a Nuestro Señor Jesucristo y a La Santísima Virgen María, a mi Padre Alirio Martínez Cuadros por ser mi consejero, a mi Madre Fanny Bustos de Martínez por su inmenso amor, a mi Hermana Adriana María por ser una verdadera amiga, a mi Cuñado Orlando Bernal, a mi familia en general y los amigos que siempre estuvieron junto a mí apoyándome.

LILIANA XIMENA

**A Dios, mi guía en el camino de mi vida
A mis Padres Delia Mecon y Enrique Almario y mis Hermanos
A Sebastián mi hijo, mi fuerza
Y Ana Maria Carvajal, mi apoyo incondicional**

DEIBYS ENRIQUE

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme estudiar en un plantel tan importante como es la Universidad Industrial de Santander y darme la oportunidad de realizar mi sueño que hoy pasó a ser una realidad, convertirme en Ingeniera Industrial con conocimientos adquiridos de docentes que marcaron mi vida.

De igual manera, agradezco a mi Padre Alirio Martínez por ser mi amigo, consejero y profesor en todo el trayecto de mi vida, a mi Madre Fanny Bustos por la entrega y cariño que Siempre me brinda, a mi Hermana Adriana María por su apoyo emocional y profesional, a ellos tres por guiarme y motivarme en los momentos difíciles de mi vida.

También quiero agradecer por mis tíos, primos y demás familiares que siempre estuvieron presentes en este trayecto de mi vida.

Por último y sin ser menos importante a la Familia Coopprofesores, en especial a la Doctora Carmen Alicia Gutiérrez Páez, por los consejos sabios y por su inmensa colaboración en el suministro oportuno de los recursos necesarios para el feliz desarrollo de este trabajo, todos los funcionarios me brindaron su apoyo y depositaron en mi su confianza para la elaboración de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. LA COOPERATIVA	3
1.1 GENERALIDADES	3
1.1.1 Planteamiento del problema. Esquema	3
1.1.2 Justificación	4
1.2 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA	4
1.2.1 Marco histórico	4
1.2.2 Razón social	5
1.2.3 Misión	5
1.2.4 Visión	6
1.2.5 Valores	6
1.2.6 Objetivo General	6
1.2.7 Objetivos específicos	6
1.2.8 Estructura organizacional	7
1.2.9 Portafolio de servicios	8
1.3 CONTEXTO GENERAL	10
1.3.1 Plan de desarrollo Coopropesores 2004 – 2006	10
1.3.2 Referencia normativa	12
2. MARCO REFERENCIAL PARA EL MODELO ADMINISTRATIVO	13
2.1. MODELO	13
2.1.1 Generalidades	13
2.1.2 El Modelo Administrativo	13
2.1.3 Tendencias Administrativas	16
2.2. PROCESOS	19

2.2.1. Definición	19
2.2.2. Importancia	20
2.2.3. Documentación	20
2.2.4. Mejoramiento	22
2.2.5. Certificación	25
3. INDUCCIÓN AL PROYECTO	26
3.1. PRESENTACIÓN	26
3.2. CAPACITACIÓN	27
3.3. IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES	27
3.3.1. Recopilación de información	29
3.3.2. Documentación	32
3.3.3. Diseño y estructura del Manual	37
4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	40
4.1. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	40
4.1.1. Procesos del Área Financiera	40
4.1.2. Procesos del Área Administrativa	41
4.1.3. Procesos del Área Sistemas	41
4.1.4. Procesos del Área Contable	42
4.1.5. Procesos del Área Comercial	42
4.2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
4.2.1. Procedimientos del Área Financiera	44
4.2.2. Procedimientos del Área Administrativa	46
4.2.3. Procedimientos del Área Sistemas	47
4.2.4. Procedimientos del Área Contable	48
4.2.5. Procedimientos del Área Comercial	50
5. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS PARA EL MEJORAMIENTO	52

5.1. FACTORES Y ENFOQUES DE SELECCIÓN	52
5.2. ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE	53
5.2.1. Planeación de la investigación	55
5.2.2. Ejecución del estudio	57
5.2.3. Análisis de la información	62
5.2.4. Presentación del estudio	64
5.3. ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS PROCESOS	65
5.3.1. Evaluación y diagnóstico de procesos	65
6. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	68
6.1. PROTOCOLO GENERAL	68
6.1.1. Encabezado del Formato	70
6.1.2. Preliminares del Formato	71
6.1.3. Entradas y salidas del Procedimiento	72
6.1.4. Descripción del Procedimiento	73
6.1.5. Indicadores del Procedimiento	74
6.1.6. Observaciones	74
6.1.7. Código del Procedimiento	75
6.1.8. Responsables	75
6.1.9. Periodicidad	75
6.2. DIAGRAMACIÓN	76
6.3. INDICADORES DE GESTIÓN	78
6.3.1. Conceptos de los Indicadores de Gestión	79
6.3.2. Principales propósitos de los Indicadores de Gestión	79
6.3.3. Formato Hoja de Vida de los Indicadores de Gestión	80
6.4. ESTRUCTURA DE LA CODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	82
6.5. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	91
6.5.1. Portada	91
6.5.2. Tabla de contenido	91
6.5.3. Introducción	92
6.5.4. Misión	92
6.5.5. Visión	92

6.5.6. Objetivos	92
6.5.7. Formalización interna	92
6.5.8. Marco Legal	92
6.5.9. Actualización	92
6.5.10. Formatos	93
6.5.11. Macroprocesos	93
6.5.12. Codificación	93
6.5.13. Descripción de Procedimientos	93
6.5.14. Diagramación de procedimientos	93
6.5.15. Indicadores	93
6.5.16. Anexos	93
7. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	94
7.1. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE 5'S	94
7.1.1 Sensibilización	94
7.1.2 Implementación de la acción SEIRI	95
7.1.3 Implementación de la acción SEITON	95
7.1.4 Implementación de la acción SEISO	95
7.1.5 Implementación de la acción SEIKETSU	96
7.1.6 Implementación de la acción SHITSUKE	96
7.1.7 Resultados obtenidos	96
7.2. FALLAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	97
7.2.1 Proceso Cartera de Crédito	98
7.2.2 Proceso de Manejo de Pagadurías	98
7.2.3 Proceso de Créditos	98
7.3. MODIFICACIONES	99
7.3.1. Proceso de Créditos	99
7.3.2. Proceso de Manejo de Pagadurías	99
7.3.3. Proceso Cartera de Crédito	99
7.4. ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN E IMPACTOS	101

8.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO	105
8.1.	PLANTEAMIENTO	105
8.1.1.	Estructura del Modelo	106
8.2.	EJECUCIÓN	114
8.3.	EVALUACIÓN	118
9.	CONCLUSIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	121
	ANEXOS	122

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Sistemas de información y Modelos de Administración	15
Tabla 2. Orden del día de la jornada de recolección de información	31
Tabla 3. Simbología para la Diagramación	76

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso de análisis ocupacional	28
Figura 2. Ejemplo de análisis de encuestas	63

LISTA DE FORMATOS

	pág.
Formato 1. Presentación de funciones	32
Formato 2. Protocolo general de documentación	69
Formato 3. Hoja de vida de los indicadores	81
Formato 4. Estándar para expedición de circulares	102
Formato 5. Herramientas del modelo	111

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo 1. Análisis de cargos e instructivo	123
Anexo 2. Carta a las Agencias	131
Anexo 3. Horario para revisión de formulario de análisis de cargos	134
Anexo 4. Manual de funciones y especificaciones	136
Anexo 5. Hoja de registro de procedimientos	309
Anexo 6. Estudio de servicio al cliente	311
Anexo 7. Encuesta de servicio al cliente	338
Anexo 8. Carta de solicitud de permiso	342
Anexo 9. Manual de procedimientos	344
Anexo 10. Carta de solicitud de requerimientos	838

Anexo 11 Circular reglamentaria	840
Anexo 12 Modelo de mejoramiento continuo	846

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL, QUE APUNTE AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE MANERA CONTINUA EN LA COOPERATIVA DE PROFESORES – COOPROFESORES*.

AUTORES: LILIANA XIMENA MARTÍNEZ BUSTOS Y DEIBYS ENRIQUE ALMARIO MECÓN**

PALABRAS CLAVES: MODELO, MEJORAMIENTO, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, SERVICIO.

DESCRIPCIÓN: Hoy en día, las Organizaciones que se mantienen en el mercado, se mueven a un ritmo acelerado, trabajando arduamente para el logro de sus objetivos y metas; las cuales poseen herramientas para su buen desempeño como son los planes estratégicos, mejoramiento continuo, indicadores de gestión, liderazgo, enfoque a procesos, etc. todo esto se aplica para mantenerse hoy y contribuir el futuro que se quiere.

Por lo tanto en el presente estudio se hallará un Modelo Administrativo y Gerencial el cual se usará como herramienta de mejoramiento para aplicarlo en circunstancias que necesiten ser mejoradas obteniendo resultados planteados en la Planeación Estratégica de la Cooperativa.

Se desarrolló un estudio de Servicio al Cliente el cual pretendía determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio ofrecido por los funcionarios de Coopprofesores en la Agencia de los Municipios de Bucaramanga y Piedecuesta, entre otras cosas para evaluar la prestación del servicio actual y mejorarlo, brindándole a los asociados calidad en los productos otorgados.

De igual manera se llevó a cabo el levantamiento de información, documentación e implementación de todos los procedimientos ejecutados en la Cooperativa, elaborando el mejoramiento de los mismos y determinando ciertos indicadores de gestión que sirven para controlar y evaluar los procedimientos con relación al tiempo. Dando como resultado final la elaboración del Manual de

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Fisicomecánicas.
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - Ingeniería Industrial.
Director: Dr. Jaime Alberto Camacho Pico.

Procedimientos. También se elaboró y aplicó el Manual de Funciones para la Administración General y las cinco Agencias que conforman la Cooperativa.

ABSTRACT

TITLE: PLANEATION, EXECUTION AND EVALUATION OF ADMINISTRATIVE ACTION AND MANAGEMENT MODEL, WHICH POINT TO THE PROCESS IMPROVEMENT IN A CONTINUOUS WAY AT TEACHERS COOPERATIVE – “COOPROFESORES”*.

AUTHORS: LILIANA XIMENA MARTÍNEZ BUSTOS Y DEIBYS ENRIQUE ALMARIO MECÓN**

KEY WORDS: MODEL, IMPROVEMENT, PROCESS, METHODS, SERVICE.

DESCRIPTION: Today, Organizations who keep in market, moves in a speed rhythm, working hard to reach owns objectives and goals; which have tools for good performance like strategic plans, continuous improvement, action indicators, lead, process focus, etc.

In the present study will find a Administrative and Management Model, which will use like improvement tool to apply in circumstances who need to get better, getting establish results in Cooperative's Strategy Planeation.

A service costumer study is unrolles who pretends determine the costumers perception with respect to service offered for Coopprofesores officers at the Bucaramanga and Piedecuesta Municipality Agency, between others things evaluate the present service and get it better, offering quality associates in given products.

Also, carried out the information, documentation and implementation reunion of all procedimientos done in Coopprofesores, elaborating their betterment and determinig some action indicators who be of use to control and evaluate the methods with time relation.

Obtaining finally the methods Manual Manufacture. Also made and applied the Funtions Manual for General Administration and five Agency of the Cooperative.

* Thesis

** Physical – Mechanical Science Faculty.
Industries and Managements Studies School – Industrial Engineering.
Director: Dr. Jaime Alberto Camacho Pico.

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta una descripción de las diferentes etapas que se llevaron a cabo durante la Planeación, Ejecución y Evaluación de un Modelo de Gestión Administrativo y Gerencial que apunta al Mejoramiento Continuo de los procesos en la Cooperativa de Profesores – COOPROFESORES, en el marco de la ejecución de su Plan de Desarrollo Institucional 2004 - 2006.

El presente texto esta estructurado en ocho capítulos, los cuales se enuncian a continuación.

En el capitulo uno se efectuó un análisis global del origen de éste trabajo y las generalidades de la Cooperativa.

Durante el capítulo dos se presenta el marco teórico referencial que se tuvo en cuenta para el desarrollo del proyecto.

Una vez contextualizado el entorno del proyecto, se prosiguió a la capacitación de los funcionarios en cuanto al trabajo a ejecutar y el análisis de todos los cargos de la Cooperativa que al final se consolida en un Manual de funciones y especificaciones.

En el capitulo cuatro se muestra el levantamiento de los procesos y procedimientos de la Cooperativa por área de trabajo como son Administrativa, Financiera, Comercial, Sistemas y Contable llevándose a cabo un análisis exhaustivo de las áreas mencionadas anteriormente.

En el capítulo cinco se muestra el análisis y selección de los procesos críticos de la Cooperativa, efectuándose un estudio de servicio al cliente como justificación a los mismos.

En el capítulo seis se presenta la documentación de los procedimientos, enunciando en el formato diseñado la caracterización mínima realizada para cada uno de ellos, es decir, que se realizó la descripción del Qué, Cómo, Quién, Cuándo, Dónde y Con qué frecuencia se ejecutan, su diagramación y codificación, finalizando con la elaboración del Manual de Procedimientos de la Cooperativa,

Finalmente, en el capítulo ocho se describe el planteamiento del Modelo de mejoramiento de procesos, donde inicialmente se ejecuta una prueba piloto en una de las Agencias de la Cooperativa, cuyos resultados permitieron su aceptación para su aplicación en toda la Cooperativa.

1. LA COOPERATIVA

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 Planteamiento del problema. Esquema*. En los últimos cinco años, Coopprofesores ha experimentado una serie de sucesos que han llevado a sus dirigentes a tomar decisiones muy importantes que lleven a la cooperativa a consolidarse en el sector como la mejor opción crediticia del Nororiente Colombiano. Entre estos sucesos, se puede nombrar el paso de ser una cooperativa Multiactiva a ser una Cooperativa netamente Financiera, convirtiéndose en un organismo Cooperativo Especializado, cuya función principal consiste en adelantar actividad de ahorro y crédito. Este cambio le ha permitido a la Cooperativa crecer considerablemente en estos años.

A finales del 2.003, la Cooperativa inició un Proceso de Cambio Organizacional, el cual incluye la Planeación Estratégica, Mejoramiento de los procesos y procedimientos, Actualizar y dinamizar el Manual de Funciones, tendencias gerenciales innovadoras, etc, todo esto apoyado sobre la base de una nueva plataforma tecnológica implementada con el objeto de llegar a ser una Cooperativa de alto nivel, alcanzando su visión corporativa.

La cooperativa en su deseo de desarrollo pretende llevar a cabo un plan de mejoramiento de los procesos y procedimientos existentes, con el fin de brindar productos y servicios que satisfagan íntegramente las necesidades de sus clientes.

* Planteamiento presentado en el Plan de proyecto de grado.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN*. Este proyecto surge del crecimiento que ha mantenido la cooperativa en los últimos años, el cual implica ampliarse tanto en su infraestructura física como de organización; movido por un mercado de globalización desenfrenada que envuelve a las empresas en un ambiente más competitivo, cambiante e innovador.

Como resultado del diagnóstico realizado en COOPROFESORES, se observó que esta Cooperativa Financiera con una posición destacada en la región, no cuenta con procesos y procedimientos documentados y bien definidos, por lo cual los errores operativos son mayores, hay aumento de costos de papelería, sacrificio de la satisfacción del cliente por demoras en la prestación del servicio, disminución de tiempos productivo, insatisfacción de los clientes internos y externos, alto esfuerzo humano tanto físico como mental en los funcionarios, entre otras consecuencias. Esta situación ha llevado a Coopprofesores ha tomar la decisión de vincular dos facilitadores en el plan de mejoramiento continuo, dentro del proceso de cambio que ha emprendido la Cooperativa.

Este proyecto permite controlar los recursos utilizados en los procesos a mejorar y disminuir o eliminar las consecuencias nombradas anteriormente, lo que ayudará a la Cooperativa a ser más competitiva y eficiente, aportando documentación importante para en un futuro certificar sus procesos con la norma ISO 9001-2000.

1.2 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA

1.2.1 Marco histórico¹. COOPROFESORES es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con cuarenta años de experiencia en el Sector Cooperativo, inicialmente se constituyó como Cooperativa Multiactiva entregando a los asociados bienestar

* Justificación presentada en el Plan de proyecto de grado.

¹ Estatutos Coopprofesores, actualización Marzo 2000, consta según acta N° 039.

a través de programas educativos, construcción de vivienda, almacén de electrodomésticos y recreación con sede propia. Situación que ha cambiado en los últimos años al especializarse en la rama financiera, gracias a una administración transparente y con excelentes resultados económicos y sociales.

COOPROFESORES, estuvo bajo vigilancia y control de la Superbancaria, en virtud de lo dispuesto en los artículos 17 párrafo segundo del decreto 1688 de 1997 y el 1 del decreto 619 de 1998, en concordancia con el artículo 40 de la 454 de 1998.

A partir de Julio de 2.000, COOPROFESORES, pasa a ser vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria, disposición contemplada por la legislación Cooperativa en la ley 454 de 1998; hoy COOPROFESORES se encuentra inscrita al FONDO DE GARANTÍAS PARA LAS COOPERATIVAS (FOGACOO) que permite contar con el seguro de captaciones aumentando la credibilidad entre los usuarios y engrandeciendo la imagen de la cooperativa.

Actualmente COOPROFESORES, tiene su oficina principal en Bucaramanga, ubicada en la Carrera 33 N. 42 – 51 y cuatro oficinas más, localizadas en la cabecera Municipal de Aguachica, Piedecuesta, Málaga y Barrancabermeja.

1.2.2 Razón social². COOPROFESORES, es un organismo cooperativo especializado de Ahorro y Crédito.

1.2.3 Misión³. SOMOS LA COOPERATIVA FINANCIERA CON LOS MEJORES SERVICIOS PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL NORORIENTE COLOMBIANO.

² Estatutos Coopprofesores, actualización Marzo 2000, consta según acta N° 039.

³ Planeación Estratégica Coopprofesores 2004-2006. Plan de desarrollo institucional.

1.2.4 Visión. SER EN EL 2010 LA MEJOR COOPERATIVA FINANCIERA, DEL NORORIENTE COLOMBIANO AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

1.2.5 Valores.

- ✓ *Transparencia:* Actitud clara frente a nuestras actuaciones internas y externas.
- ✓ *Confianza:* Trabajamos para obtener credibilidad en nuestros asociados.
- ✓ *Oportunidad:* Nuestra finalidad es poder prestar el servicio en el momento adecuado.
- ✓ *Respeto:* Capacidad de escuchar sugerencias a nuestra labor para mejorar en el día a día.
- ✓ *Trabajo en equipo:* Estamos comprometidos en trabajar unidos por el desarrollo de la Cooperativa.
- ✓ *Equidad:* Ofrecemos un trato de igualdad de condiciones y de soluciones.
- ✓ *Reconocimiento:* Talento humano de calidad, alto grado de motivación y compromiso.

1.2.6 Objetivo General⁴. Contribuir a elevar el nivel económico, social y cultural de sus asociados y de la comunidad en general, promoviendo una cultura empresarial solidaria, mediante aplicación y práctica de la economía solidaria y principios y valores básicos del cooperativismo y operaciones de ahorro y crédito.

1.2.7 Objetivos específicos.

- ✓ Ejercer todas las actividades financieras con asociados ahorradores permitidas a las cooperativas de ahorro y crédito de conformidad con las disposiciones legales necesarias para el cabal cumplimiento de su objetivo general.
- ✓ Contribuir al desarrollo del sistema financiero cooperativo.

⁴ Estatutos Coopprofesores, actualización Marzo 2000, consta según acta N° 039.

- ✓ Representar a sus asociados ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales.
- ✓ Promover el espíritu cooperativo entre sus asociados y la educación permanente de sus recursos humanos.

1.2.8 Estructura organizacional*. La Cooperativa de profesores Coopprofesores, está encaminada fundamentalmente a la prestación de servicios de ahorro y crédito, mediante la aplicación y práctica de los principios de la economía solidaria y cooperativismo.

Coopprofesores, enmarca su estructura organizacional entorno a sus necesidades de crecimiento, y desarrollo misional y visional, en cinco áreas: Financiera - Administrativa, Contable, Comercial, Sistemas y Auditoria.

Las áreas son unidades de servicio integradas en la gestión de planear, ejecutar, verificar y actuar, en concordancia con los objetivos de la entidad y los criterios del Gerente General - representante legal y ejecutor de las decisiones del Consejo de Administración - Órgano permanente de administración, el cual esta subordinado a las políticas y directrices emanados por la Asamblea General - máximo órgano de administración de la Cooperativa -.

Coopprofesores cuenta con una Junta de vigilancia como órgano de control social, encargado de velar por el correcto funcionamiento y administración de la Cooperativa, y la Revisoría fiscal como órgano de control interno, dependientes de la Asamblea General. La revisoría fiscal no tiene vinculación laboral con la entidad. El órgano de control de operación de la Cooperativa es la Auditoria interna la cual cuenta con un asistente para la ejecución de sus funciones y la cual tiene dependencia directa con la Gerencia de la entidad.

* Esta estructura se realizó como actualización a la existente en este momento.

El área de Sistemas esta dirigida por un Gerente, las áreas Financiera - Administrativa y Comercial están dirigidas por un Subgerente, y tienen para el desarrollo de las actividades planeadas y organizadas por estos, un jefe, los cuales a su cargo tiene personas de nivel operativo como auxiliares, asistentes y asesores.

La Subgerencia Comercial tiene a su cargo la dirección y control de todas las agencias de la Cooperativa. Las agencias son oficinas de la Cooperativa en otros Municipios, las cuales prestan iguales servicios a los ofrecidos por la Agencia principal de la Cooperativa y en general actividades de ahorro y crédito, y están a cargo de un Director y para el desarrollo de las actividades de la oficina cuenta con un secretario contador y un cajero.

1.2.9 Portafolio de servicios⁵.

Depósitos e inversión:

- ✓ *Ahorro tradicional. Cooprocuenta.* Modalidad de ahorro donde puede disponer libremente de sus fondos.
- ✓ *Ahorro con interés diario. Cooprodinario.* Cuenta que obtiene rendimientos diarios sobre los ahorros, permitiendo realizar consignaciones en efectivo y cheque.
- ✓ *Ahorro programado.* Sistema de cuotas mensuales de ahorro a un plazo determinado, con miras a alcanzar una meta.
- ✓ *Cuenta corriente centralizada. Cooprocuenta.* Cuenta Bancaria regida por un convenio entre Coopprofesores y Megabanco, que le facilita al cliente efectuar sus pagos y transacciones comerciales.
- ✓ *Certificado deposito de ahorro a término. CDAT.* Es la mejor alternativa para el manejo de excedentes de liquidez a corto plazo, segura y rentable.
- ✓ *Tarjeta Débito. Visa electrón.* La forma más fácil de obtener dinero disponible las veinte cuatro horas del día, con cargo a la cuenta de ahorros.

⁵ Portafolio de servicios COOPROFESORES. Actualización 2004

- ✓ *Practipago. Orden de descuento.* Agiliza el pago de los proveedores debitando directamente de la cuenta de ahorros mediante una autorización de pago.

Créditos.

- ✓ *Crediaportes.* Sistema de crédito que presta desde diez hasta veinte veces los aportes, de acuerdo a la antigüedad del asociado.
- ✓ *Crediahorros.* Se obtienen créditos hasta de tres veces el promedio mensual de las cuentas de ahorro.
- ✓ *Crediconvenio.* Crédito de libre inversión dirigido a cubrir necesidades como recreación, turismo, consumo, entre otros.
- ✓ *Credicheque.* Con esta línea se busca atender necesidades inmediatas de liquidez, mediante un crédito ágil y con pago trimestral.
- ✓ *Crédito Especial.* Para cubrir necesidades como: cancelación de hipotecas, compra de vehículo, parcela, mejoras locativas y capital de trabajo.
- ✓ *Crédito Educativo.* Crédito para estudios superiores de pregrado, postgrado, especializaciones a nivel nacional e internacional.
- ✓ *Pensionado de oro.* Línea de crédito exclusivo para pensionados con destino a recreación y/o turismo.
- ✓ *Fomento empresarial.* Se concede con las condiciones establecidas por el intermediario financiero, cumpliendo con las políticas de microempresarios.

Servicios Adicionales.

- ✓ Horario extendido.
- ✓ Seguro de aportes.
- ✓ Recaudo de pensión y matriculas de establecimientos educativos.
- ✓ Tarjeta llave maestra.
- ✓ Extensión de cajas.
- ✓ Pago de nómina.
- ✓ Labor social y educativa para asociados.
- ✓ Ayuda económica solidaria.

- ✓ Recaudo de servicios.
- ✓ Cajero automático.
- ✓ Servicios en línea.
- ✓ Línea gratuita de atención al asociado.

1.3 CONTEXTO GENERAL

1.3.1 Plan de desarrollo de Coopprofesores 2004 – 2006. “Vislumbrando la necesidad de mantener un crecimiento estructurado, que le permita a COOPROFESORES afrontar las diferentes oportunidades y amenazas actuales y futuras del sector Cooperativo y especialmente el Cooperativismo Financiero, la entidad inició durante el año 2004 un proceso de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, asesorados por un consultor gerencial quien igualmente es asesor del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, WOCCU, y con la participación de todos los funcionarios de la entidad, quienes participaron en la definición de la matriz DOFA de la organización, herramienta gerencial, esencial para definir la Planeación Estratégica, la cual estuvo a cargo del grupo Gerencial y del Consejo de Administración de la entidad, órgano que finalmente le otorgó la aprobación definitiva. Actualmente se encuentra culminada la etapa de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COOPROFESORES 2005-2010, de la cual durante el primer semestre del presente año se dará inicio a la etapa de ejecución y puesta en marcha de la misma. Entre los Objetivos estratégicos definidos por la entidad para el periodo en mención, se encuentra el de **“Orientar la calidad de los procesos de la entidad y buscar su certificación”**, el cual es de vital importancia, si se tiene en cuenta que la sostenibilidad y permanencia en el tiempo de las Empresas, se logra manteniendo estándares, procesos y procedimientos claros y bien definidos y a la vez que estos se apliquen permanente y uniformemente en todas las operaciones que realice la Organización; atendiendo lo estipulado en dicho objetivo estratégico se inició a mediados del año 2004, con un proceso tendiente a levantar, documentar y mejorar los procesos críticos de la entidad, el cual se llevó

a cabo con la colaboración de la ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “UIS”, quienes preseleccionaron trece hojas de vida de aspirantes al desarrollo de dicha labor, todos ellos estudiantes de últimos niveles del programa profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL, entre los cuales COOPROFESORES aplicó procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, logrando conformar un equipo humano integrado por los estudiantes: LILIANA XIMENA MARTINEZ BUSTOS y DEIBYS ENRIQUE ALMARIO MECÓN*.”

Objetivos estratégicos.

- ✓ Ampliar la base societaria de la institución.
- ✓ Actualizar el portafolio de servicios financieros.
- ✓ Movilizar mayores volúmenes de captaciones.
- ✓ Fortalecer el balance de la entidad mediante el uso de herramientas de monitoreo perlas, plan empresarial y aplicación de mejores prácticas y disciplinas financieras.
- ✓ Crear un modelo de administración de riesgos inherentes a la actividad financiera.
- ✓ Ampliar y desarrollar los canales de comunicación de la entidad.
- ✓ Orientar la calidad de los procesos de la entidad y buscar su certificación.
- ✓ Fomentar la creación de capital institucional, propio de la entidad.
- ✓ Analizar el clima laboral y el área de talento humano de la institución y ajustar la estructura gradualmente a las necesidades de crecimiento y desarrollo de Coopprofesores.
- ✓ Realizar un manejo eficiente de la información mediante tecnología de punta que permita el logro de ventajas competitivas.

* Redacción del Doctor Víctor Julio Pérez. Subgerente Administrativo y Financiero. Coopprofesores. Bucaramanga, Febrero 2005.

1.3.2 Referencia normativa. Con el fin de tener un conocimiento general de la normatividad por la cual se rige la Cooperativa de profesores-COOPROFESORES, fueron consultados los siguientes documentos:

- ✓ *Ley 79 de 1988 (Diciembre 23), Legislación Cooperativa.*
- ✓ *Estatuto Tributario*, por el cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones.
- ✓ *Estatuto orgánico del sistema financiero.*
- ✓ *LEY 788 DE 2002 (diciembre 27)*, por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones.
- ✓ *LEY 454 DE 1998 (agosto 4)*, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
- ✓ *LEY 10 DE 1991 (enero 21)*, por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo.
- ✓ *ESTATUTO GENERAL DE COOPROFESORES (actualización Marzo 2000, consta según acta N° 039)*, por medio del cual se exponen las normas y reglamentos de funcionamiento de la Cooperativa.

2. MARCO REFERENCIAL PARA EL MODELO ADMINISTRATIVO

2.1 EL MODELO

El presente capítulo está conformado por las generalidades, el modelo administrativo y tendencias administrativas, que a continuación se describen:

2.1.1 Generalidades. Todo individuo ha logrado moldear las características que delimitarán su comportamiento posterior y su desenvolvimiento en el entorno próximo debido a una serie de procesos que este posee. Dentro de ese marco de procesos, es natural que se tomen algunas referencias para dar significados concretos a lo que se quiere denominar como importante dentro de un óptimo desarrollo de cada persona. Lo mismo sucede con la administración. Se ha tendido a referenciar diferentes conceptos que de una u otra forma ayudan a enfocar las bases sólidas que tiene la administración y a permitir que dichas bases ubiquen el objeto de estudio en un contexto lógico, real y sobre todo, práctico, en el que esta ciencia resalte la magnitud de ideas que se han venido agrupando con el paso del tiempo. La administración, además de servir como un eje central del avance de muchas concepciones teóricas dentro de una organización determinada, permite vislumbrar el acoplamiento con muchas otras ciencias que facilitan la concepción de nuevas teorías y para esto se utiliza la referenciación como instrumento básico y argumentación lógica de procedimientos de las empresas, que estimulan su crecimiento no sólo en su entorno próximo sino más allá, en el contexto medio y general en el que desarrolla sus principales actividades.

2.1.2 El Modelo Administrativo. Los modelos asociados a las escuelas de la Era de la Estabilidad, finales del siglo XIX hasta la década de los sesenta del siglo

pasado, es posible reconocer la orientación al incremento de la productividad, la organización del trabajo, el perfeccionamiento de métodos de trabajo, establecimientos de jerarquía de prioridades internas para la consecución de la eficiencia organizacional, todo bajo una visión de sistema cerrado. La característica de todos estos modelos es el enfoque interno.

Los modelos de esta etapa se caracterizan por:

- ✓ Centrarse en uno o varios aspectos de la realidad empresarial, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma.
- ✓ Reglas de funcionamiento interno.
- ✓ Desatención a la dependencia entre la organización y el entorno.

Siguiendo cronológicamente, a finales de la década de los ochenta, los modelos de la Era de la Turbulencia, denotan el cambio paradigmático favoreciendo en cuanto a atención se refiere, el impacto del entorno en la organización girando hacia la eficacia organizacional enfatizando la calidad, el análisis de la competencia, los procesos de mejora, la determinación de estrategias que permitieran ventajas competitivas, surgimiento de una visión de cliente, pues pone el acento en la satisfacción de las necesidades dada la creciente importancia de las decisiones de los clientes en los resultados finales de las organizaciones, todo esto bajo una visión de sistema abierto. La característica de todos estos modelos es el Enfoque Externo.

Las características principales en esta etapa son:

- ✓ A pesar de reconocer conceptualmente la organización como sistema, su actuación, generalmente tiende a ser parcelada.
- ✓ Enfoque global de la organización con tendencia a dar respuesta a todas las problemáticas desde sus paradigmas.

Ese salto cualitativo y cuantitativo de los modelos de administración se produjo por la existencia de una Etapa de Transición encargada de potenciar el enfoque sistémico de las organizaciones.

Las características principales en esta etapa son:

- ✓ Poner de manifiesto que las teorías y enfoques anteriores no son suficientes para resolver la complejidad organizada de una empresa.
- ✓ Vienen a unir las parcelas del saber empresarial.

Si entendemos por MODELO el conjunto de variables relacionadas que usan los investigadores para describir la realidad, representar simplificadaamente algunos fenómenos del mundo real y aceptamos que la información es el fluido fundamental de la Administración se podría hacer un análisis de los modelos desde esta óptica. No cabe duda que los modelos de principio de siglo pasado eran modelos simples con sistemas de información también bastante simples, en la medida que el estudio de la administración se desarrolló se comenzó a desarrollar combinaciones de estas variables hasta la actualidad en donde se requieren de modelos y sistemas de información complejos.

Tabla 1. Sistemas de información y Modelos de Administración

	Modelos de administración	
Sistemas de información	Simples	Complejos
Simples	Pasado	Angustia por incapacidad de saber
Complejos	Confusión por exceso de información	Presente

Es necesario dejar claro que los términos simple y complejo dependen de las variables y partes incluidas por los investigadores, del nivel de detalle al que la organización está describiéndose, de los supuestos para explicar la realidad organizacional.

El proceso administrativo se hace cada vez más complejo por lo que existe la necesidad urgente de mejores maneras de enfrentarlo. Cuando se intenta tomar tales problemas, existe la tendencia a fraccionarlos en partes más manejables. Ésa es una práctica útil, pero tiene limitaciones serias. Al tratar con cualquier sistema, sobre todo uno complejo como lo es una organización, no es suficiente pensar en el sistema en términos de partes o aspectos separados, para describir el sistema entero. Semejante acercamiento no es, por sí mismo, una manera exitosa de entender la conducta del sistema.

Es de gran importancia observar al todo si los modelos con que cuenta para administrar sólo se preocupan por una vista parcial, es necesario destacar este retroceso científico después de los avances logrados con la Teoría de los Sistemas, Enfoque Administrativo y Gerencial. En la actualidad se hace necesario un modelo capaz de hacer entender la compleja totalidad de la organización caracterizado por las regularidades más generales sobre las que se sustenta la administración.

2.1.3 Tendencias Administrativas. Con los desarrollos planteados por cada una de las teorías administrativas y con los cambios de época vividos constantemente en cuanto a la conceptualización organizacional, puede observarse la forma en que se acogen nuevas tendencias y cómo estimulan el logro de la eficiencia en los procesos empresariales.

Las tendencias se definen como uno de los mecanismos que permite vislumbrar en la actualidad cuál será, a largo plazo, la influencia de la administración en los procesos y procedimientos dentro de una organización.

Estas tendencias son una forma de facilitar la adecuada aplicación de conceptos que se han ido generando con el tiempo y que han establecido diferentes parámetros de comportamiento organizacional, según el entorno en el que se esté desarrollando la empresa. Además de definir una forma innovadora de visualizar las organizaciones, es una manera de esquematizar el cómo se dará el cambio organizacional, definiendo una causalidad y su correspondiente consecuencia que se generará, a su vez por la conjunción de diferentes elementos que se verán con más detalle a continuación.

¿Qué son las Tendencias Administrativas?

La administración, por medio de su acción en el contexto general en el que tienden a desarrollarse las organizaciones, permite no sólo establecer ciertos teoremas en los que se basan los Gerentes y empresarios para dirigir su empresa de acuerdo con el comportamiento de variables externas e internas que afectan directamente su desempeño, sino que también da la posibilidad de una visualización conjunta del comportamiento que tenderán las mismas según el presente que estén consolidando. Como se estableció en un comienzo, las tendencias permiten, teniendo en cuenta el mañana, cambiar el hoy y así lograr resultados verdaderamente efectivos que son consecuencia de hechos actuales que se vislumbran como resultados esperados.

Para lograr un mayor entendimiento, existe una comparación con los fenómenos presentados en la vida diaria de una persona que quiere lograr el éxito. La motivación que tiene un individuo para realizar ciertas actividades que le generen valor agregado a su desarrollo intelectual, personal, entre otros, es lo que le

permitirá avanzar en las condiciones de su contexto. Lo mismo sucede con la conceptualización administrativa y con el manejo de metodologías dentro de las empresas. Teniendo como base el entorno próximo y general de establecimiento de metas y objetivos, cada empresa se vale de estas tendencias para visualizar su futuro, pero siendo consciente de que su obtención implica la ejecución de diversas actividades que demandan un tiempo prudente de realización.

Como aproximación al desarrollo de las tendencias en el ámbito organizacional, debe primero ajustarse hoy el conocimiento para generar el éxito en un determinado periodo de tiempo. Es como tomar el futuro y volverlo presente por un instante. La asimilación de consecuencias futuras es lo que motiva a los individuos a realizar y a comenzar con acciones que definirán su posicionamiento posterior y que estimularán su crecimiento en un contexto dado. En ese ajuste debe tomarse conciencia de quién se es y en dónde se quiere estar. Así mismo, deben evaluarse las condiciones brindadas por el entorno y ver que grado de influencia ejerce la competencia generada por otros individuos u organizaciones.

Deben alienarse diferentes elementos que ejercen influencia durante el tiempo en el que se va haciendo realidad lo que se desea y visualiza. Entre estos elementos se pueden encontrar los valores, que son la base para la obtención de respuestas a los estímulos creados por la organización; las actitudes, que, en el caso de los gerentes, son el reconocimiento de la existencia de otras personas dentro de la organización que colaboran directamente con ellos para dirigir la empresa hacia el logro de objetivos inicialmente planteados; el comportamiento, que define la combinación entre actitud y la forma de asumir esa actitud. En este caso, se plantea la reacción ante diferentes situaciones, teniendo presente la responsabilidad y conveniencia de tomar decisiones que no afecten el desarrollo de los individuos o trabajadores dentro de una empresa. Por último, uno de los elementos principales es el de sistemas, en el cual se utilizan técnicas que benefician en eficiencia las labores productivas hechas. El empleo de sistemas

hace que el factor efectividad se dé completamente dentro de las organizaciones, siempre y cuando estos sean integrados y no aislados y realmente sirvan para la toma de decisiones y realización de actividades generadoras de valor agregado.

Lo que vincula la conciencia con la alineación de elementos es el factor tiempo. En este escenario, el tiempo se concibe como uno de los factores que permite la consecución de metas a partir de lo realizado en el presente y la motivación que exista. No hay un tiempo determinado para cada proceso.

2.2 PROCESOS

2.2.1 Definición. Un proceso es un conjunto de actividades organizadas secuencialmente entre sí, orientadas a transformar una serie de entradas en resultados, las cuales agregan valor.

No todas las actividades secuenciales que se realizan son procesos. Para determinar si son un proceso, deben cumplir los siguientes criterios:

- ✓ Los procedimientos tienen un propósito claro.
- ✓ Los procedimientos contienen entradas y salidas
- ✓ El procedimiento se descompone en actividades o tareas.
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso y procedimiento a un cargo.

Los procesos se caracterizan por tener un principio y un fin y para que estos se puedan desarrollar y ejecutar exitosamente deben vincular la participación activa del talento humano; estas personas que estarán operando los procesos deben ser de mentalidad abierta, poseer conocimiento profesional y personal, entre otras; ya que estos ayudan a recopilar la información necesaria para la documentación de los procesos y definirlos en forma concreta para mejorar la calidad en los mismos.

Por último es necesario citar la secuencia en los procesos, ya que es un aspecto importante para todo trabajo existente, poseer un orden determinado que debe ser tenido en cuenta en la documentación de los procesos. Lo anterior, permite lograr el propósito de todo proceso como es la ejecución de las actividades de tal manera que satisfagan las expectativas y necesidades del cliente.

2.2.2 Importancia. Para toda organización es primordial satisfacer las necesidades al igual que las expectativas de los clientes, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades se gestionan como un proceso, para tal fin, surge la importancia de centrarse en los procesos de la empresa en el transcurso del tiempo, para permitirle a la organización ser competitiva, conocer y mantener a los clientes y mejorar el uso de los recursos disponibles.

Hoy en día, la gestión basada en procesos es reconocida como una herramienta clave para adaptarse a los frecuentes cambios del mercado mediante el mejoramiento o rediseño de los mismos.

2.2.3 Documentación. Las organizaciones en el momento son conscientes de la importancia que tiene el documentar los procedimientos que ejecutan, por lo tanto buscan actuar de manera efectiva para lograr resultados deseados.

Esta documentación se ve reflejada en el manual de procedimientos. La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás se puede considerar como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días es necesario que todas las empresas, bien sean de gran, mediano o pequeño tamaño, posean manuales de procesos; en general, estos son

útiles para todas ellas, independientemente de su tamaño, número de empleados, actividad, etc.

Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un manual cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, entre otras cosas, a tener dudas respecto al límite de su autoridad y responsabilidad.

Es por demás inconveniente, y hasta cierto punto impracticable, confiar que alguien o pocas personas puedan tener la capacidad de memorizar todos los procesos y las normas asociadas con ellos, las rutinas y los formularios necesarios en una organización. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido y distorsionado por algunas personas, que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

Se entiende por manual de procesos, la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. Este tiene como propósito describir los procesos de la empresa. Las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades.

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formatos, con las instrucciones para el diligenciamiento.

El manual tiene como objetivos:

- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- ✓ Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- ✓ Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.

Ya mencionados los objetivos de los manuales, A continuación se enuncian las principales ventajas de estos:

- ✓ Ayudan al incremento de la eficiencia y la calidad.
- ✓ Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- ✓ Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- ✓ Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo corporativas.
- ✓ Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- ✓ Facilitan el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- ✓ Evitan discusiones innecesarias.

2.2.4 Mejoramiento. La mejora continua consiste en centrarse en la eliminación de las actividades que no agregan valor en los sistemas y procesos de la organización y mejorar aquellas que si lo generan; se basa en la creencia de que existe una mejor forma de hacer las cosas y es necesario encontrarla.

Este concepto impulsa en la organización buscar la satisfacción en un mejor nivel, por ende el mejoramiento continuo apunta al cambio de paradigmas. Para cambiar los paradigmas y cambiar la realidad como: procesos, sistemas, etc., debemos cambiar nuestra forma de ser, lo cual implica ver las cosas de diferente modo.

Estos paradigmas determinan nuestra manera de ver al cliente, al mercado, al funcionario, a los procesos, a los servicios y a la competencia.

Ver la realidad de otra manera, o aplicar nuevos paradigmas puede significar la oportunidad de triunfar.

La mejora de procesos está basada en el recorrido de una serie de etapas, el punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento.

La siguiente es la etapa de conocimiento, la cual consiste en la comprensión detallada de cada aspecto del proceso para introducirle mejoras. Este tiene como propósito descubrir las fallas y virtudes del proceso, encontrar el encadenamiento de los procesos entre sí y facilitar los elementos de juicio para la elaboración del manual. Esta etapa busca atraer y alcanzar el compromiso y participación activa de todos los funcionarios de la entidad, ya que son los inmediatamente responsables de los procesos de la organización y quienes están en capacidad de contribuir con nuevas ideas y posibilidades de mejora para los procesos. Además, es importante contar con el compromiso de los directivos de la entidad, los cuales serán los responsables de realizar seguimiento al programa de mejoramiento, manifestar su interés y prestar su apoyo económico y moral a la plena ejecución del mismo. Ello implica poner en juego un claro compromiso de liderazgo y motivación. Este liderazgo ha de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr las metas trazadas.

En esta etapa se identifican, organizan, delimitan y describen cada uno de los procesos existentes dentro de la organización, por lo tanto se utiliza la herramienta de diagramación, la cual se basa en esquemas gráficos conocidos como diagramas de flujo de procesos. Estos diagramas otorgan claridad sobre el flujo de

la información y permiten medir el impacto de los cambios que se proponen en los procesos.

La etapa próxima es la de análisis, donde se identifican los procesos críticos de la entidad, sobre los cuales se evaluará su impacto en los clientes internos como en los clientes externos. Para el desarrollo de esta etapa, se debe recopilar la información de diferentes fuentes como son primarias, secundarias, entrevistas, formatos y observación directa.

La siguiente etapa incluye la formulación de propuestas de mejora en el planteamiento de los procesos que conducen a optimizar la realización del trabajo, considerando la disponibilidad y calidad del personal, la tecnología, los equipos y los recursos financieros. Una vez analizadas las propuestas de mejora, se selecciona la solución y se procede a implementar.

La implementación no requiere de técnicas sofisticadas, solo requiere de técnicas convencionales y sencillas, donde los procedimientos nuevos se desarrollen en un canal apropiado. Una vez la implementación se ha efectuado, los procesos deben someterse a revisión permanente para verificar que las actividades están funcionando en forma adecuada, asegurando los retos continuos a los estándares que prevalecen.

Seguidamente, se inicia el trabajo de mejoramiento continuo en el cual se debe contar con la identificación de los procesos críticos descritos en etapas anteriores, donde estos son la causa de fallas y problemas en la entidad, para lo cual se debe realizar un análisis de valor agregado, el cual es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la organización. Esta actividad es una de las grandes responsabilidades de todo el personal sin importar el cargo, admitiendo cualquier falla que exista en el trabajo y tratar de hacer la siguiente vez un mejor trabajo.

2.2.5 Certificación. La norma ISO 9001 se basa en ocho principios de Gestión de Calidad, uno de ellos es la Gestión Basada en Procesos, quizás es la característica mas importante, debido a que promueve la adopción de un enfoque de procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia y eficiencia de un sistema de Gestión de la Calidad, para proporcionar satisfacción en cada una de las partes interesadas mediante el cumplimiento de requisitos en las mismas.

Cuando se usa dentro de un sistema de Gestión de Calidad, este enfoque, se hace énfasis en la importancia de:

- ✓ Entendimiento y cumplimiento de requisitos.
- ✓ Obtención de resultados basado en desempeño y eficacia de los procesos.
- ✓ Mejora continua de los procesos basados en mediciones objetivas.
- ✓ Necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.

3. INDUCCIÓN AL PROYECTO

Cada proyecto se origina por una necesidad, un problema u oportunidad de mejora; por esta razón, Coopprofesores emprende un proceso de reclutamiento para integrar a manera de práctica empresarial a dos estudiantes de último nivel de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander para adelantar el proyecto titulado **“PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL, QUE APUNTE AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE MANERA CONTINUA EN LA COOPERATIVA DE PROFESORES – COOPROFESORES”**.

3.1 PRESENTACIÓN

Una vez vinculados a la Cooperativa, el primer paso correspondió a la presentación formal ante los funcionarios, donde el Gerente General indica a estos el tiempo de la estadía en la Cooperativa y el trabajo a ejecutar. Este es un momento importante, ya que permitió realizar un reconocimiento general de cómo están organizadas las instalaciones, los niveles Directivos y Operativos como se encuentran ubicados, la distribución de las áreas y entre otras cosas permite tomar confianza con el lugar donde se desarrollará el proyecto.

Como primer encuentro con la totalidad de los funcionarios de la Cooperativa se realiza la capacitación en cuanto al proyecto a ejecutar, la cual se describe a continuación.

3.2 CAPACITACIÓN

Esta capacitación estuvo centrada en exponer a los funcionarios de la Cooperativa el objetivo del trabajo a realizar y se estructuró de la siguiente manera.

- ✓ Presentación como facilitadores de la documentación de procesos.
- ✓ Conceptos de aplicación de los procesos, documentación y mejoramiento.
- ✓ Conceptos acerca de la importancia del desarrollo del Modelo Administrativo y aplicación en el mejoramiento de procesos.
- ✓ Conceptos de Manual de funciones y definición de responsabilidades.

Con esta capacitación se inició el proyecto dando un panorama general de actividades a ejecutar, donde la primera de ellas consistió en la definición del Manual de funciones de la Cooperativa, que se describe a continuación.

3.3 IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

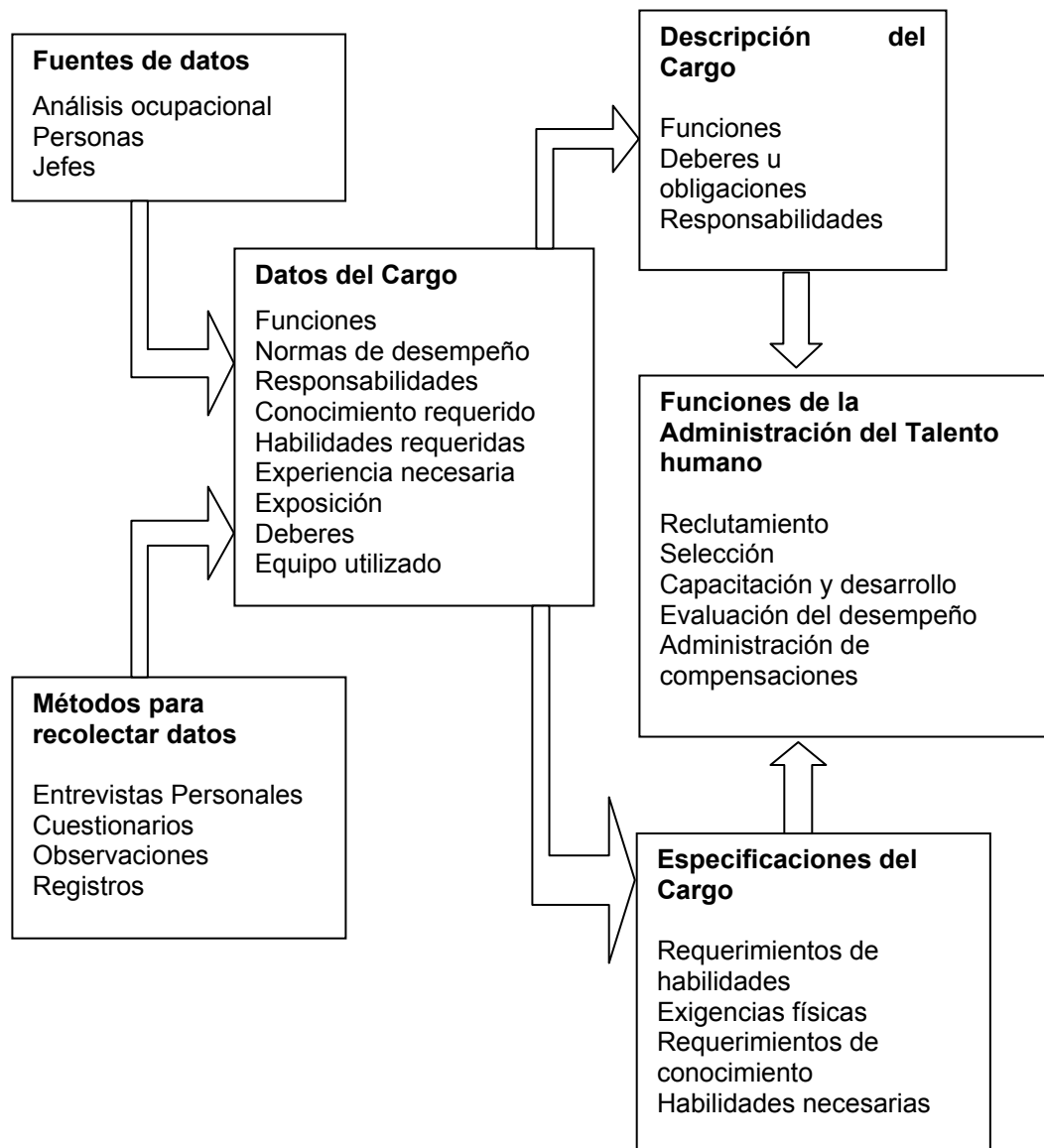
Esta etapa del proyecto se inició teniendo en cuenta los conceptos y metodologías para el análisis ocupacional.

El análisis ocupacional es el proceso de obtener información sobre los puestos de trabajo al definir sus deberes, tareas o actividades que son la base para realizar la descripción y especificaciones de los mismos.

Las funciones por cargos permitieron divisar el panorama de una manera mas clara en cuanto al conocimiento de la Cooperativa, además de servir como canal de comunicación y de apoyo a los funcionarios al mantenerlos informados de sus responsabilidades para con el cumplimiento de la misión de la entidad.

La siguiente figura ilustra la manera en que se realizó el análisis ocupacional, incluyendo las funciones dentro de la Administración del talento humano para las cuales se utiliza.

Figura 1. Proceso de Análisis ocupacional



A partir de esta metodología, se inició la etapa de levantamiento de la información, la cual se describe a continuación.

3.3.1 Recopilación de información. Esta etapa se inició definiendo los medios para la recolección de los datos, y se determinó utilizar el cuestionario y la entrevista personal. Para la recolección se elaboró un formulario para análisis de cargos y su respectivo instructivo (Ver anexo 1), el cual consta de los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación del cargo: Esta corresponde a datos generales del cargo como son: nombre, nombre del cargo del jefe inmediato, área, personal a cargo y objetivo.
- ✓ Detalle de funciones: Aquí se describen las funciones principales, secundarias y esporádicas que debe ejecutar el titular del cargo.
- ✓ Requisitos del cargo: Se diligencia la Educación, experiencia, entrenamiento y habilidades que debe poseer quien ocupe el cargo.
- ✓ Responsabilidades del cargo: Se indican las responsabilidades para el buen desempeño del cargo como son: la responsabilidad por materiales y equipo, por contacto con personas, por información confidencial, por manejo de dinero o valores y por supervisión.
- ✓ Exposición al ejecutar el cargo: Este corresponde a los esfuerzos mentales y físicos y a los riesgos y condiciones ambientales a los que esta sometido quien ocupe el cargo.

La principal fuente de datos en esta etapa de recolección de información son los mismos funcionarios de la Cooperativa del nivel Operativo y Directivo, para quienes va dirigido los medios definidos anteriormente.

Para la aplicación del formulario de análisis de cargos, se llevó a cabo una reunión de socialización con todos los funcionarios de la Cooperativa en la cual se les capacitó sobre la importancia del análisis ocupacional, la documentación del Manual de funciones, la manera en que deben diligenciar el formulario y la fecha de entrega del mismo.

Es importante dar claridad en las instrucciones de diligenciamiento de manera que las personas pudieran consignar todos los aspectos con la veracidad que se necesitaba; por esta razón se consideró importante que el instructivo anexo al formulario tuviera las siguientes recomendaciones.

- ✓ El objetivo del formulario fue recopilar información para realizar un estudio detallado de los cargos.
- ✓ Se recomendó tomar el tiempo necesario y leer cuidadosamente cada una de las preguntas.
- ✓ Se sugirió diligenciar el formulario con letra legible.
- ✓ Se explicó que la información recopilada en el formulario, su finalidad no sería la de evaluar el desempeño laboral.
- ✓ Se planteó que la información consignada en el formulario debía ser específica.
- ✓ Si surgía alguna inquietud debía dirigirse y consultarla con los facilitadores del proceso.
- ✓ Si el espacio no era el suficiente para dar la respuesta, se planteó la posibilidad de utilizar el respaldo de las hojas.
- ✓ Se recomendó a los funcionarios traer el formulario diligenciado en la fecha convenida.

Para el diligenciamiento del formulario se les dio un margen de tres a cinco días.

Para las oficinas de la Cooperativa en otras ciudades, se les envió el formulario vía fax junto con una carta (Ver anexo 2) donde se explicaba el objetivo del trabajo que se estaba realizando, tales como las fechas para la jornada de recolección de información, el orden del día, los requerimientos de los autores del proyecto para el buen desarrollo de la jornada y un cuestionario de información de procesos de la oficina el cual sería utilizado en el levantamiento de los mismos como se explica en el siguiente capítulo.

Tabla 2. Orden del día de la jornada de recolección de información

<i>HORA</i>	ACTIVIDAD
08:00 AM	Presentación de los funcionarios de la Cooperativa de parte del Director de Agencia
08:15 AM	Recolección de formatos de Análisis de Cargos y Cuestionario de Procesos a los funcionarios
08:30 AM	Entrevista con el Director de Agencia
10:00 AM	Entrevista con el Secretario Contador
11:00 AM	Entrevista con el Cajero
12:00 M	Almuerzo de trabajo
1:00 PM	Retroalimentación de la jornada

Las oficinas de Aguachica y Barrancabermeja fueron abordadas por Liliana Ximena Martínez y las oficinas de Málaga y Piedecuesta por Deibys Enrique Almario. Además del estudio de los cargos, se investigaron los problemas más frecuentes que se presentaban en el desarrollo de las actividades de la oficina.

El siguiente paso consistió en realizar una entrevista con cada funcionario, en la medida en que entregaban el formulario diligenciado, y para esto se especificó un horario de trabajo (Ver anexo 3) teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de ellos. Se establecieron tiempos de quince minutos dentro de la jornada laboral para los funcionarios de la Administración General, con el fin de hacer la revisión del formulario y el mejoramiento de la descripción de las funciones; para funcionarios de la Agencia Principal se estableció un horario fuera de la jornada laboral. El horario fué publicado en la cartelera de la cooperativa y su vez se entregó copia al Subgerente Administrativo para expedición de un comunicado interno.

Una vez realizada la retroalimentación con cada funcionario, se les entregó a los jefes de área la información de las funciones de los cargos bajo su mando para su revisión y validación. Estos eliminaron, incluyeron y modificaron funciones de los cargos de manera que al finalizar esta actividad, el consolidado de cargos contaba con descripciones más completas para pasar a la etapa de clarificación. Esta

etapa consistió en realizar un trabajo de investigación y depuración de cargos utilizando las siguientes fuentes secundarias:

- ✓ Manual de funciones realizado en el año 2000.
- ✓ Otras Cooperativas financieras y Bancos.
- ✓ Cargos relacionados con empresas de otros sectores.
- ✓ Roles desempeñados por los funcionarios de la Cooperativa.

Con esta información las funciones para los cargos se definieron de una mejor manera.

Luego de recolectar la información se dió paso a la documentación de las funciones, las cuales se describen a continuación.

3.3.2 Documentación. Para la documentación de funciones se diseñó un formato de presentación el cual se muestra a continuación, dando a conocer la descripción de las especificaciones contempladas dentro del mismo.

Formato 1. Presentación de funciones

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
Personal a cargo: Secretario Contador, Asesor de Cartera, Cajeros, Asesoras Comerciales e Informadora.		Página _ de _

OBJETIVO DEL CARGO Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Controlar la Gestión Operativa, Financiera, Comercial y Administrativa de la Agencia.	

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES:

1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> Verificar y controlar el cumplimiento de normas y políticas de la Cooperativa en el desarrollo de su misión.
2	Dirigir el desarrollo de las operaciones de colocación de cartera, haciendo uso de sus facultades de asignación de créditos y autorización de tasas especiales de CDAT's según las políticas de la Cooperativa.
3	Llevar un adecuado manejo y control de documentos, títulos valores y efectivo generados por la agencia.
4	Dirigir y ejecutar todas las actividades tendientes a la captación de nuevos asociados y la fidelización de los actuales.
5	Captar y Colocar recursos financieros tendientes a generar el mejor margen de intermediación para las partes.
6	Realizar el respectivo control de actividades y operaciones de la oficina.
7	Liderar la solución sobre los problemas que surgen de la gestión de la agencia, relacionada con los asociados.
8	Atender, asesorar y dar respuesta a los requerimientos de los asociados, terceros y público en general.
9	Realizar visitas administrativas de seguimiento y acompañamiento a los asociados.
10	Administrar y controlar el desarrollo de las funciones del personal a cargo y colaboradores, brindando el apoyo necesario.
11	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>	
1	Realizar visitas comerciales a quienes hacen parte de la comunidad educativa para ofrecer los productos y servicios de la Cooperativa.
2	Vigilar el adecuado mantenimiento de las comunicaciones internas y externas, y el adecuado flujo de la correspondencia enviada y recibida.
3	Realizar seguimiento de ventas por funcionario.
4	Dirigir y gestionar la implementación de grupos primarios.
<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>	
1	Realizar y presentar a su Jefe inmediato el plan de acción y resumen de actividades, resaltando el cumplimiento de las metas comerciales, financieras y presupuéstales.
2	Controlar y regular los gastos de la oficina.
3	Vigilar y controlar porque todos los equipos de cómputo, de seguridad, sistema y demás

	equipos de la agencia, reciban mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen un buen funcionamiento y conservación de los mismos.
4	Evaluar y controlar la gestión de lavado de activos de acuerdo a la normatividad de la Cooperativa.
5	Dirigir la gestión correspondiente de las operaciones relacionadas con el manejo de pagadurías.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Elaborar actas de aprobación de créditos.
2	Verificar y controlar el disponible de efectivo en bancos.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Visar y aprobar la caja menor.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Revisar acta de entrega de cargos.
2	Representar a la Cooperativa en los diferentes eventos organizados por la comunidad y entidades externas; así mismo representar a la agencia en las actividades de la Cooperativa.
3	Desarrollar y coordinar la implantación de nuevas metodologías operacionales que sean solicitadas por su jefe inmediato.
4	Gestionar porque los requerimientos efectuados a la Administración General se satisfagan de manera oportuna y eficiente.
5	Efectuar la evaluación de desempeño de los funcionarios.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Director de Agencia debe ser profesional en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría Publica, con diplomado en Alta Gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria; con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos. Debe poseer alto sentido de responsabilidad y liderazgo, habilidades para maximizar el aprovechamiento de los recursos, poder de negociación y destrezas para la toma de decisiones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO		
	El cargo de Director de Agencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:		
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Director de Agencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría pública, con diplomado en alta gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria, con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos.		
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones, planeación y ejecución de estrategias comerciales y de servicios, excelente presentación personal, manejo y dominio de auditorios, debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes y proveedores.		
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> Quien desempeñe este cargo debe responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la Agencia. • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general, en la solución de sus dificultades. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras cooperativas y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado como extractos bancarios y fichas de conocimiento de los clientes. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo de los cajeros, las asesoras comerciales y secretario - contador.		
4	ESFUERZOS: Debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.		
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ

Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

El formato de documentación de funciones esta conformado por los siguientes aspectos:

Encabezado del Formato. Este ítem se utilizó para identificar la naturaleza del Manual y el cargo especificado. Los componentes del encabezado corresponden al logo de la Cooperativa, Nombre del Manual, Nombre del cargo especificado, Área, Cargo del jefe inmediato, Fecha de aprobación, Número de revisión, Número de páginas y Personal a cargo.

NOTA: La Fecha de aprobación del Manual, cambia para las actualizaciones a Fecha de actualización.

Objetivo del cargo. Aquí se especifica la finalidad del cargo dentro del desarrollo de la misión de la Cooperativa.

Descripción de funciones. Este corresponde a las funciones principales, secundarias y esporádicas que el titular del cargo debe ejecutar de acuerdo a su periodicidad.

Perfil del cargo. En este ítem se define el conjunto de aptitudes, habilidades y conocimientos básicos técnico- profesionales que se requieren para un óptimo desempeño del cargo.

Requisitos del cargo. Está conformado por Conocimiento, habilidades, responsabilidades y esfuerzos en el desempeño del cargo.

Elaboración, revisión y aprobación del documento. Corresponde a las personas o cargos relacionados con la elaboración, revisión y aprobación del documento.

NOTA: La revisión de las descripciones de los cargos fué realizada por el Ingeniero Germán Alarcón en calidad de Asesor Externo para la Cooperativa, durante el desarrollo del proceso de Análisis salarial dentro del plan de desarrollo institucional.

Durante el desarrollo del análisis ocupacional se propuso a la Cooperativa que el funcionario que ocupa actualmente el cargo de asistente comercial, ocupe un nuevo cargo como Jefe de Mercadeo y Publicidad, de acuerdo a su perfil, las funciones que desempeña y la necesidad de crecimiento de la Cooperativa. Este cargo va en vía con los diferentes niveles en la estructura organizacional.

3.3.3 Diseño y estructura del Manual. Como producto del análisis ocupacional se elaboró el Manual de funciones* (Ver anexo 4) y se recomienda mantener permanentemente actualizado por cuanto es un instrumento que resulta básico para orientar los programas de inducción y reinducción a la Cooperativa, así como para adelantar programas de entrenamiento en el puesto de trabajo.

El Manual de funciones elaborado para la Cooperativa, está estructurado de la siguiente manera:

Portada. Corresponde a la hoja de presentación del manual y contiene el nombre del manual, nombre de la institución, ciudad y año de elaboración.

Tabla de Contenido. En esta se enuncia el contenido del manual.

* El Manual de Funciones fué aprobado e implementado, para lo cual la Gerencia expide carta de aprobaciones G-023 de marzo del 2005.

Introducción. En este ítem se hace una descripción general del manual con aquellos aspectos considerados de interés para el usuario cuyo fin debe generar suficiente motivación para la consulta, aspectos de cómo usar el manual, revisiones y recomendaciones.

Misión. Se consideró importante mencionar la misión con el fin de orientar permanentemente a cada usuario del Manual en el desarrollo de esta.

Visión. El proyecto surge como parte de las actividades a ejecutar por la Cooperativa para alcanzar el desarrollo deseado, por esta razón se consideró importante, siendo el manual una fuente de información, recordar a los funcionarios cual debe ser su querer ser como organización.

Objetivos. Aquí se describe la importancia del manual dentro de la Cooperativa.

Formalización interna. Aquí se enuncia la fecha de aprobación del manual, quién lo aprobó, a quien va dirigido y en que momento se acata dentro del reglamento

Marco Legal. Se refiere a los aspectos de orden legal que tienen que ver con el manual haciendo referencia a los estatutos, reglamentos y demás normatividad.

Actualización. En este ítem se especifica el funcionario encargado de realizar las actualizaciones al manual, su control y como debe llevarse a cabo.

Formatos e Instructivos. En esta parte del Manual se citan los formatos utilizados en la elaboración del mismo y los instructivos para su diligenciamiento.

Descripción de cargos. En esta sección del manual se especifican las descripciones de los cargos analizados.

Anexos. En esta parte se listan los anexos del manual.

4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Luego de conocer el contexto general y las necesidades de la Cooperativa para el desarrollo del proyecto, fué necesario llevar a cabo el planteamiento del modelo administrativo de mejoramiento de procesos, conocer la esencia de los mismos y en este sentido, el primer paso consistió en la definición y recopilación de información de los procesos.

El levantamiento se inició con la identificación y selección de los procedimientos actuales a documentar en cada área de la Cooperativa a saber: Área Comercial, Administrativa, Financiera, Contable y Sistemas.

Inicialmente se organizó una reunión con el Comité de Gerencia, el cual está conformado por la Gerente General, Gerente de Sistemas, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente Comercial y Auditora interna, donde se dió a conocer las razones por las cuales es importante documentar los procedimientos de la entidad, con el propósito de permitir una rápida y sencilla identificación de los problemas y darle solución a los mismos. Como primera instancia se realizó el cronograma de reuniones con cada miembro del comité para definir los procesos de su área de trabajo, determinando el inventario de los procedimientos a documentar.

4.1 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

Como resultado de las reuniones, se presentan a continuación los procesos a documentar por área de estudio.

4.1.1 Procesos del Área Financiera.

➤ Pagos

- Cartera de Crédito
- Garantías
- Transacciones Bancarias
- Inversiones
- Endeudamiento Externo
- Conciliaciones Bancarias
- Bienes Recibidos en Dación de Pago
- Liquidez

4.1.2 Procesos del Área Administrativa.

- Administración del Capital Humano
- Administración de Recursos Físicos
- Archivística
- Correspondencia
- Almacén
- Contratos Civiles
- Direccionamiento Estratégico
- Control de Gestión
- Manejo de Relaciones Externas y Responsabilidad Social
- Transformación de la Cultura Organizacional
- Administración del Sistema de Calidad

4.1.3 Procesos del Área de Sistemas.

- Administración de Redes y Sistemas de Información
- Análisis y Diseño de Requerimientos
- Cierres
- Desarrollo del Software
- Instalación y Mantenimiento de Hardware y Software
- Intercambio de Información con Entidades Externas
- Revisiones

- Soporte de Sistemas de Información

4.1.4 Procesos del Área Contable.

- Recolección de Información Contable
- Depuración de Información Contable
- Preparación y Elaboración de Estados Financieros
- Informes Especiales
- Declaraciones Tributarias
- Elaboración de Comprobantes
- Elaboración Presupuestal
- Administración Contable

4.1.5 Procesos del Área Comercial.

- Entender los Mercados y Clientes
- Fidelización de Clientes
- Investigación y Diseño de Productos y Servicios
- Operación y Prestación del Servicio

Durante el desarrollo del proyecto se realizaron modificaciones y se observó la necesidad de integrar algunos de estos, elaborar nuevos procesos y desagregar otros en subprocesos de manera que se pudieran abarcar todas las actividades.

Realizar la documentación de todos los procesos de la Cooperativa es un trabajo que devenga mucho tiempo y compromiso por parte de los funcionarios, por ende esta alternativa puede resultar difícil de llevarse a cabo, teniendo en cuenta el número elevado de procesos que habría que abordar al mismo tiempo.

4.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Luego de identificar y definir los procesos que deben documentarse, el siguiente paso consistió en recolectar la información necesaria en el trabajo de campo para obtener los datos vitales con éxito para el análisis.

Seguidamente se programó con el Subgerente Administrativo y Financiero la fecha para el desarrollo de la capacitación en cuanto al estudio de los procesos, la cual se estructuró de la siguiente manera:

- ✓ Características de la satisfacción del cliente.
- ✓ Conceptos y características de los procesos.
- ✓ ¿Por que nos desviamos de los procesos?
- ✓ ¿A quienes beneficia el estudio de los procesos?
- ✓ La empresa de hoy Vs. la empresa de ayer.
- ✓ Ejemplo de descripción para el procedimiento de “Apertura de CDAT”.

Además de presentarles los anteriores temas, se les dió a conocer el formato “HOJA DE REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS” (Ver Anexo 5), para recopilar la información de los diferentes procedimientos, el cual está conformado por los ítems siguientes:

- ✓ *Logo de la Cooperativa.*
- ✓ *Encabezado.* Este ítem hace referencia a la información básica del procedimiento, como: nombre del proceso, área, nombre del procedimiento, responsable, periodicidad, levantado por y fecha.
- ✓ *Descripción del Procedimiento.* Este ítem contempla la información como el paso y la descripción de cada actividad, seguidamente el responsable de la ejecución de cada actividad, formatos necesarios para ejecutar el procedimiento, problemas, sugerencias y tiempo de ejecución.

Una vez diligenciado estos formatos, se realizó y ejecutó el protocolo general, el cual se explica en el capítulo seis “DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS”.

Este formato posee la característica de ser fácil de aplicar e interpretar ya que esto garantiza la eficiencia y eficacia de la información.

La capacitación se realizó con el objeto de buscar que los funcionarios interioricen los conceptos del estudio de los procesos y puedan describir el conjunto de actividades que ejecutan en el formato anteriormente nombrado como compromiso con la documentación de los mismos.

Es de vital importancia en el levantamiento de la información, el recurso humano ya que es la principal fuente de información, tanto los clientes internos, funcionarios, porque son los que ejecutan día tras día las actividades y los clientes externos, asociados y terceros, los cuales facilitan determinar en que medida los procesos de la entidad los está afectando. Por lo anterior es necesario escuchar la voz del cliente para descubrir las fallas en el servicio de atención al mismo.

Se utilizó la Investigación Exploratoria, la cual tiene por objeto ayudar a familiarizarse con la situación problema, identificar variables importantes y puntualizar la prioridad en la asignación de los recursos de la Organización. Este tipo de investigación es útil como paso inicial en los procesos de investigación.

El siguiente paso consistió en realizar entrevistas personales a los funcionarios partícipes según sus actividades, dentro de los procesos definidos anteriormente, de acuerdo a su área de trabajo. En estas entrevistas se determinaron los procedimientos que conforman cada proceso definido, de tal manera que al final se tenía un listado de todos los procesos y sus procedimientos por área de trabajo.

A continuación, se presenta la lista de procedimientos que finalmente surgieron del análisis realizado:

4.2.1 Procedimientos del Área Financiera.

- ✓ Actualización de Avalúo
- ✓ Actualización de Seguro
- ✓ Administración Cobro Prejurídico
- ✓ Administración Cobro Jurídico
- ✓ Administración y Custodia de Títulos Valores
- ✓ Bienes recibidos en dación de pago
- ✓ Cancelación de CDAT'S en cheque
- ✓ Cancelación de Inversiones de CDT's
- ✓ Cancelación título de ahorro programado
- ✓ Castigos de Cartera
- ✓ Consignación a cuenta de ahorros
- ✓ Consignación a cuenta de aportes
- ✓ Consignación a obligaciones de cartera
- ✓ Consignación a remesas
- ✓ Consignación a solidaridad
- ✓ Consignación en cheque por medio de tercero
- ✓ Consignaciones en efectivo por medio de transportadora de valores
- ✓ Consignaciones en efectivo por medio de terceros
- ✓ Consignación servicios públicos de asociados
- ✓ Constitución de CDT's y Fiducias
- ✓ Constitución de Garantía de Pignoración
- ✓ Constitución de Garantía Hipotecaria
- ✓ Control de excedentes de efectivo de cajeros
- ✓ Desembolso de créditos
- ✓ Desembolso de solidaridades
- ✓ Entrega de provisiones de efectivo a cajeros
- ✓ Gestión Cobro Administrativo Con Visita
- ✓ Gestión Cobro Administrativo Vía Escrita
- ✓ Gestión Cobro Administrativo Vía Telefónica
- ✓ Gestión Cobro Preventivo

- ✓ Levantamiento de Hipoteca y Pignoración
- ✓ Pago a terceros
- ✓ Pago de Parafiscales
- ✓ Pago de proveedores Administrativos
- ✓ Pago de proveedores Agencia
- ✓ Pago de proveedores por consignación de efectivo
- ✓ Pagos administrativos
- ✓ Pago de Nómina
- ✓ Provisión para cajeros automáticos
- ✓ Provisiones en efectivo por medio de transportadora de valores
- ✓ Provisiones en efectivo por medio de terceros
- ✓ Redención de Inversiones de CDAT'S
- ✓ Reembolso de caja menor
- ✓ Retiros en cheques
- ✓ Retiros en efectivo
- ✓ Traslados de efectivo entre Agencias

4.2.2 Procedimientos del Área Administrativa.

- ✓ Administración del Sistema de Calidad
- ✓ Administración suministros de publicidad
- ✓ Afiliación de empleados al sistema de Seguridad Social
- ✓ Aportes a Seguridad Social
- ✓ Aprobación de créditos
- ✓ Archivo de documentos de asociados
- ✓ Archivo Débitos de Cartera
- ✓ Archivo Desprendibles de pago de Colegios
- ✓ Capacitación de Personal
- ✓ Control de Gestión
- ✓ Creación Hoja de Vida de asociados
- ✓ Desarrollo del programa de Salud Ocupacional

- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Entrega de Obsequios a Asociados
- ✓ Entrega de suministros de documentos de archivo
- ✓ Estudio de clima laboral
- ✓ Evaluación del desempeño laboral
- ✓ Incorporación de Personal
- ✓ Ingreso de correspondencia
- ✓ Liquidación de nómina
- ✓ Liquidación de Prestaciones Sociales
- ✓ Logística de suministros
- ✓ Manejo de Relaciones Externas y Seguridad Social
- ✓ Reclutamiento de Personal
- ✓ Remisiones de papelería enumerada para agencias
- ✓ Retiro de hoja de vida de asociados fallecidos o retirados
- ✓ Selección de Personal
- ✓ Entrega de suministros de papelería
- ✓ Transformación de la Cultura Organizacional
- ✓ Archivo de movimiento diario

4.2.3 Procedimientos del Área de Sistemas.

- ✓ Abono a Descubiertos de Saldos en Rojo
- ✓ Actualización de Tablas Básicas
- ✓ Administración de la Web
- ✓ Administración de Inventarios de Hardware y Software
- ✓ Análisis y desarrollo de software
- ✓ Atención de Help Desk
- ✓ Auditoria interna de sistemas
- ✓ Capacitación a Usuarios
- ✓ Cierre de Cartera
- ✓ Cierres de Ahorros

- ✓ Control de Antivirus y Patches
- ✓ Correcciones en Datos
- ✓ Generación, Verificación y Custodia de Copias de Seguridad
- ✓ Generación de Reportes
- ✓ Habilitar usuarios en sistemas de información
- ✓ Implantación y control de cambios
- ✓ Instalación de equipos para operaciones
- ✓ Liquidación de Intereses Mensuales de Sobregiro de Cuenta Centralizada
- ✓ Liquidación de Intereses Mensuales de Cuenta Centralizada
- ✓ Liquidación de Intereses Mensuales de Coprodiario
- ✓ Liquidación de Intereses Trimestrales de Ahorro Ordinario
- ✓ Mantenimiento de base de Datos
- ✓ Mantenimiento de Servidores
- ✓ Planes de contingencias
- ✓ Planeación Estratégica de Sistemas
- ✓ Planes de Contingencias
- ✓ Programas de Mantenimiento Preventivo
- ✓ Pruebas
- ✓ Revisión de Liquidación de Intereses de Ahorros y Cartera
- ✓ Revisión de Cruces de Tarjetas Débito
- ✓ Solicitudes de Servicio Técnico
- ✓ Verificación de las Captaciones
- ✓ Verificación de las Colocaciones

4.2.4 Procedimientos del Área Contable.

- ✓ Movimiento diario
- ✓ Arqueo de asesoras
- ✓ Arqueo de cajeros
- ✓ Autoliquidación de la Contribución a la Supersolidaria
- ✓ Cancelación de las Declaraciones Gravamen y Movimientos Financieros

- ✓ Cancelación de la Declaración de Industria y Comercio
- ✓ Cancelación de la Declaración de IVA
- ✓ Cancelación de Declaración de Renta
- ✓ Cancelación de la Declaración de Retefuente
- ✓ Cancelación del Impuesto al Patrimonio
- ✓ Certificación de Estados Financieros
- ✓ Control de ejecución presupuestal
- ✓ Control del Fondo de Liquidez
- ✓ Cruce de Pagadurías
- ✓ Ejecución del cierre contable anual
- ✓ Elaboración de Comprobantes Contables
- ✓ Elaboración de Notas a los Estados Financieros
- ✓ Elaboración de Requerimientos para Entidades Externas
- ✓ Elaboración del Balance de Agencias
- ✓ Elaboración del Balance General Comparativo, Estado de Resultados y Anexos
- ✓ Elaboración de Flujo Efectivo, Estado de Cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.
- ✓ Exógena de la DIAN en Medios Magnéticos
- ✓ Foliar Libros
- ✓ Generación de comprobantes manuales
- ✓ Generación de Reportes de cartera
- ✓ Información Cierre de Ejercicio para Enviar a la Supersolidaria
- ✓ Informes Especiales para Gerencia ó Comité de Gerencia
- ✓ Interfase Financiera
- ✓ Liquidación Seguros Fogacoop
- ✓ Mantenimiento de libros Registrados
- ✓ Reportes Entes de Control
- ✓ Verificación de Comprobantes Genéricos y Parametrizados
- ✓ Verificación de Cuentas Contables

4.2.5 Procedimientos del Área Comercial.

- ✓ Afiliación de clientes
- ✓ Ajustes y Cambios con relación al sector
- ✓ Análisis de Créditos
- ✓ Apertura de CDAT's
- ✓ Apertura de Cuenta Centralizada
- ✓ Apertura de Cuenta de Ahorros
- ✓ Apertura de Cuenta de Aportes
- ✓ Apertura de título de ahorro programado
- ✓ Atención de Solicitud de Crédito, Pago Personal
- ✓ Atención de Solicitud de crédito, Pago por libranza
- ✓ Contratación de investigación
- ✓ Creación de Nuevas Líneas de Crédito
- ✓ Definición del Portafolio de Productos y Servicios
- ✓ Desarrollo de Productos
- ✓ Entrega de chequera para cuenta centralizada
- ✓ Entrega de libretas para cuenta de ahorros
- ✓ Entrega pagares de obligaciones canceladas
- ✓ Gestión de CDAT's Próximos a Vencer
- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Manejo de documentos de créditos desembolsados
- ✓ Posicionamiento de Productos y Servicios
- ✓ Preparación y envío de novedades
- ✓ Relación y envío de libranzas
- ✓ Reposición de chequera para cuenta centralizada
- ✓ Reposición de libreta para cuenta de ahorros
- ✓ Retiro de asociados
- ✓ Revisión de novedades de crédito
- ✓ Scaneo de firmas

En la segunda etapa de entrevistas, se realizó retroalimentación con los funcionarios para analizar la descripción que ellos efectuaron de los procedimientos. Estas entrevistas buscaban propiciar la familiaridad, evitando convertirlas en un interrogatorio molesto para el funcionario. El objetivo fué lograr con esta técnica datos confiables en el estudio de los procesos. También, se tuvieron en cuenta datos internos de la Cooperativa como Estatutos, Portafolio de Servicios, Revista Noticooprofesores, Informes Financieros, entre otros y datos externos como los generados por fuentes ajenas a la Cooperativa como Normatividad Vigente, otras cooperativas, FOGACOOOP, SUPERSOLIDARIA, Entidades Financieras, así como información consultada en libros, Internet y publicaciones, como base para las observaciones pertinentes. Este elemento permite validar la información obtenida en las diferentes fuentes como son las entrevistas, formatos, fuentes primarias y secundarias, logrando obtener gran número de datos y posteriormente realizar un análisis más profundo de los procesos y procedimientos definidos.

Seguidamente, se continuó con la etapa de análisis crítico y diagnóstico de los procedimientos actuales, la cual incluyó la selección de los procesos críticos, estudio de servicio al cliente y análisis de valor agregado.

5. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS PARA EL MEJORAMIENTO

5.1 FACTORES Y ENFOQUES DE SELECCIÓN

En la realización de manuales de procedimientos, es importante definir los frentes críticos de acción. En el capítulo anterior se nombró el primer frente de trabajo el cual correspondió al levantamiento de la totalidad de los procedimientos de la Cooperativa. En este capítulo, se trabajó con un frente de trabajo un poco mas corto en cuanto a extensión y alcance, el cual correspondió a los procesos realmente críticos para la Entidad.

Los factores para la selección de los procesos críticos se relacionan a continuación:

- ✓ Lentitud generalizada en la realización del trabajo
- ✓ Actividades muy dispendiosas
- ✓ Imagen negativa de la empresa
- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes externos
- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes internos
- ✓ Procesos con tiempos de ciclo prolongados
- ✓ Existe una mejor forma conocida para realizar el trabajo
- ✓ Posibilidades o necesidades de mejora en los niveles de calidad

Además de tener en cuenta los factores anteriormente mencionados, la selección de los procesos críticos se realizó teniendo en cuenta un enfoque de selección Gerencial y un enfoque de información respectivamente⁶, como apoyo a la lista anteriormente mencionada de factores. Un enfoque de selección Gerencial esta

⁶ Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, identificación de los procesos críticos de la empresa. p. 39.

basado en centrar los esfuerzos de mejoramiento en los procesos que resultan ser los más críticos para el éxito futuro de la empresa y en las áreas problemas identificadas por la Gerencia. Un enfoque de información se basa en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas. Por tanto implica un mayor empleo de tiempo.

La evaluación de los procesos para su selección como críticos es bastante práctica en el enfoque Gerencial, mientras que con el enfoque de información es óptima, de manera que la selección de los procesos críticos es justificada.

La aplicación del enfoque de información se desarrolló en el siguiente subcapítulo donde se efectuó un Estudio de Servicio al Cliente (Ver anexo 6) para determinar su percepción con respecto al servicio ofrecido, de manera que se determinaron los factores de calidad para el cliente externo y oportunidades de mejora, a fin de respaldar la selección Gerencial.

De acuerdo a los factores mencionados arriba y a la selección Gerencial, los siguientes son los procesos determinados como críticos para la Cooperativa:

- ✓ Créditos
- ✓ Pagadurías
- ✓ Cartera

A continuación se describe la aplicación de la investigación de mercados, justificando la selección de los procesos críticos anteriormente mencionados.

5.2 ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE

Luego de haber efectuado la selección de los procesos críticos, por petición de la Dirección de la Cooperativa se establecieron los factores fundamentales en la

disminución de la calidad en cuanto al servicio ofrecido por la entidad, para justificar la selección y poder enfocar esfuerzos en su mejoramiento.

Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- ✓ La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- ✓ El funcionario debe ser accesible, no permanecer ajeno al asociado que lo necesita.
- ✓ El asociado se molesta enormemente cuando el funcionario que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para aclarar las dudas.
- ✓ Se debe procurar que el tiempo en la prestación del servicio sea justo en el desarrollo de las actividades de manera eficiente y rápida.
- ✓ Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el asociado, de manera que se le entregue lo que él desee.
- ✓ La Cooperativa gestionará las expectativas de sus asociados, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las posibilidades de este.

Para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente la calidad del servicio que se ofrece a sus clientes, enfocándolo hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los mismos, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

El estudio realizado permitió poner en práctica los conocimientos de marketing e investigación de mercados adquiridos durante la vida universitaria.

La investigación se estructuró en cuatro partes a saber: Planeación, ejecución, evaluación y presentación del estudio.

A continuación se muestra el esquema que se planteó para la investigación.

5.2.1 Planeación de la investigación.

Planteamiento del problema. El estudio de servicio al cliente se presentó como una manera de justificar la selección de los procesos críticos de la Cooperativa. De esta forma es importante reconocer que los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización y por tal razón es de gran importancia estudiar sus necesidades y expectativas de manera que se le pueda ofrecer lo que él realmente quiere. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben emprender estrategias para mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección, “la vida de la organización depende de ello”.

En la medida en que la entidad conozca las necesidades de sus asociados, el desarrollo de nuevos productos que garanticen la satisfacción de estas, será un proceso con muy buenos resultados. El evaluar las características de un nuevo producto se convierte pues en uno de los propósitos de la investigación.

Las conclusiones de la presente investigación le permiten a la Cooperativa emprender acciones hacia el mejoramiento del servicio ofrecido basado en los procesos, determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios y el reconocimiento de las variables que para los clientes son fundamentales en el servicio esperado.

Objetivos. Es importante en cualquier investigación tener claro el objetivo, de manera que las acciones que se ejecutan estén acorde con la consecución del mismo. Por lo tanto para la investigación se plantearon un objetivo general y dos específicos, donde se determina la percepción de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la Cooperativa de Profesores – COOPROFESORES en el

área metropolitana de Bucaramanga, siendo este el objetivo general y se diagnostica la situación actual del servicio ofrecido y se determinan las variables que los clientes relacionan con servicio de calidad, siendo estos los objetivos específicos.

Cronograma de actividades. Para efectos de alcanzar los objetivos planteados y presentar a la Cooperativa en el menor tiempo posible los resultados obtenidos para la evaluación del nuevo producto, se realizó un cronograma de actividades a ejecutar en el desarrollo de la investigación, el cual incluía los siguientes aspectos en el orden mostrado a continuación:

- ✓ Definición de la muestra.
- ✓ Selección y diseño de la herramienta de recolección de la información.
- ✓ Estandarización del tiempo de aplicación de la herramienta.
- ✓ Selección de los colegios para la aplicación de la herramienta.
- ✓ Solicitud de permisos de entrada a los colegios y definición de horarios de aplicación de las encuestas en los mismos.
- ✓ Selección y capacitación de los encuestadores.
- ✓ Aplicación de la herramienta de recolección de la información.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Conclusiones, recomendaciones y entrega de resultados.

Las anteriores actividades se desarrollaron en un margen de tiempo de tres semanas, de las cuales en la primera se llevó a cabo la aplicación del instrumento de recolección de la información y en las dos siguientes semanas se tabuló, analizó y desarrolló el informe ejecutivo.

Una vez planeada la investigación se dio paso a la ejecución del cronograma de actividades, el cual se presenta a continuación.

5.2.2 Ejecución del estudio. Luego de haber definido el cronograma a desarrollar y de haber seleccionado los encuestadores, se ejecutó lo planeado de acuerdo al cronograma de actividades anteriormente descrito.

Tipo de muestreo e instrumento de recolección de la información. Utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple, se determinó de una población de 5800 asociados, una muestra de 208 encuestados y mediante un muestreo por conveniencia se seleccionaron 17 colegios del Área Metropolitana de Bucaramanga a quienes se les aplicó la encuesta por poseer mayor número de asociados a la Cooperativa.

La información fue recolectada mediante la herramienta de encuesta con orientación grupal (Ver anexo 7).

Durante el desarrollo de la encuesta se tuvo en cuenta los asociados que pertenecían a la agencia de Piedecuesta y los que pertenecían a la agencia del Municipio de Bucaramanga, de tal manera que en la evaluación de los resultados, las conclusiones se determinaron por Agencia facilitando el proceso de propuestas de mejoramiento.

A continuación se explica los elementos del formato de la encuesta utilizada.

Formato de encuesta. El formato de encuesta aplicado en la investigación está estructurado de la siguiente manera:

a) Presentación de la encuesta: Esta introducción hace referencia al objetivo que se persigue al aplicar la encuesta y la importancia de la colaboración de los asociados en el diligenciamiento de la misma.

b) Datos generales: Corresponde a seis preguntas donde se referencia información como asociado de la Cooperativa y un control para los resultados de la encuesta.

c) Cuerpo de la encuesta: Esta conformado por tres apartados con opiniones acerca del servicio que prestan los funcionarios de la Cooperativa, la satisfacción del nivel de servicio e información recibida y la percepción que tienen de la cooperativa.

Este formato fué validado por el Asistente Comercial y a su vez por el Subgerente Comercial. Como resultado de esta validación se tomó la decisión de incluir en el formato aspectos relacionados con la evaluación del nuevo producto diseñado por el área comercial.

d) Información del nuevo producto: Por conveniencia de la Cooperativa se efectuó, además, el estudio de aceptación de un nuevo producto que sería lanzado al mercado en los próximos días. Con este ítem de la encuesta, se pretendía igualmente, recolectar información referente a los beneficios que esperan los asociados con los productos de la entidad.

Estandarización del tiempo de aplicación de la encuesta. Para la estandarización del tiempo de aplicación de la encuesta se realizó una prueba piloto. Esta prueba consistió en reunir un grupo de personas y aplicarles el instrumento. Para efectos del ejercicio estas personas fueron funcionarios de la Cooperativa.

Para la aplicación del instrumento se estructuró una charla que consistió en:

a) Presentarse como funcionario de la Cooperativa.

- b) Comentar el objetivo de la reunión.
- c) Entregar un formato de encuesta a cada profesor presente.
- d) Leer la encuesta. A medida que se daba lectura a la encuesta los profesores diligenciaban el formato, evitando el diligenciamiento de la encuesta de manera incorrecta.
- e) Dar una breve explicación acerca del nuevo producto al que hace referencia la encuesta.
- f) Recoger las encuestas.
- g) Dar por terminada la sección y agradecimientos.

Este contenido de la charla dio un tiempo aproximado de veinte minutos para la aplicación del instrumento, a este tiempo se le adicionó cinco minutos de contingencias en el desarrollo de la charla.

Determinación de los colegios de aplicación de la encuesta, solicitud de permisos y definición de horario. Para la determinación de los colegios se realizó una reunión con el Asistente Comercial adonde inicialmente se seleccionó como primer paso, los colegios con mayor número de asociados, comunicándoles telefónicamente la idea de realizar un estudio de tal naturaleza, expresándoles el tiempo de duración de la aplicación de la encuesta y el objetivo de la misma.

El segundo paso consistió en efectuar una carta de solicitud de permiso (Ver anexo 8) para enviar a los colegios que en principio no permitieron el ingreso del encuestador. Una vez desarrollada esta gestión se obtuvo una lista final de los colegios objeto de la investigación. Esta lista debió ser ampliada y para lo cual se

seleccionaron otros colegios con menor cantidad de asociados a la Cooperativa y a los cuales se efectuó la gestión de la forma anteriormente mencionada.

Además, fue necesario visitar algunos Colegios en sus dos jornadas de estudio: En la jornada de la mañana y en la jornada de la tarde, de manera que se obtuviera la muestra completa.

Los horarios para la aplicación de la herramienta fueron determinados por los Colegios de acuerdo a su conveniencia, estos fueron principalmente en la hora de descanso de la jornada de estudio.

A continuación se muestra la lista de colegios objeto de la investigación.

Colegios del Área Metropolitana de Bucaramanga

- ✓ Colegio Normal superior de Piedecuesta
- ✓ Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Girón
- ✓ Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Piedecuesta
- ✓ Colegio Víctor Félix Gómez
- ✓ Colegio Carlos Vicente Rey
- ✓ CEFECO
- ✓ Colegio Balvino García
- ✓ Colegio Humberto Gómez Negrinis
- ✓ Instituto de Promoción Social
- ✓ Colegio Vicente Azuero
- ✓ Colegio José Elías Puyana
- ✓ Colegio Gonzalo Jiménez
- ✓ Colegio Instituto Maria Goretti
- ✓ Colegio El pilar
- ✓ Colegio José Maria Estévez
- ✓ Colegio Jorge Ardila Duarte

- ✓ Instituto Técnico Dámaso Zapata

Selección y capacitación de los encuestadores. La selección de los encuestadores fundamentalmente se realizó integrando a los funcionarios de la Cooperativa con mayor disponibilidad para el apoyo de la investigación, la personalidad, dinamismo, su nivel de estudio y la experiencia de la relación con los docentes, además de cualidades como la empatía, capacidad de observación, imparcialidad y facilidad de expresión. Los participantes en el proceso de aplicación de la herramienta fueron:

Coordinadores:

- ✓ Autores del proyecto

Encuestadores:

- ✓ Director de Agencia Principal
- ✓ Secretario contador de Agencia Principal
- ✓ Asesor comercial externo de Agencia Principal
- ✓ Asistente Comercial de Administración general

Fue necesario preparar al personal disponible para el trabajo de campo de manera que los docentes se sintieran seguros al diligenciar la encuesta.

Para la capacitación de los encuestadores se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Asignación: La asignación de los colegios a cada uno de los encuestadores se realizó teniendo en cuenta el número de asociados por colegio y la ubicación. Arrojando tres colegios por encuestador aproximadamente.

- b) Propósito: Se les familiarizó con el objetivo y usos de la investigación, al igual que el propósito de cada pregunta de la encuesta.
- c) Sugerencia: Se les expuso la importancia de seguir el orden de la encuesta y no sugerir respuestas.
- d) Actuación: Se llegó a un acuerdo sobre las actuaciones ante situaciones difíciles que se pudieran presentar.
- e) Cantidad: La importancia de reunir la mayor cantidad de docentes en un lugar de preferencia de ellos.
- f) Cumplimiento: Del tiempo de aplicación de la encuesta.

Una vez ejecutado el estudio, se procedió a efectuar el análisis de la información recolectada.

5.2.3 Análisis de la información. Cada encuesta fué sometida a un proceso de tamizado, donde se seleccionaron las encuestas aptas para la tabulación, teniendo en cuenta factores de determinación de puntos fuera de control, dando como resultado un total de 156 encuestas para ser tabuladas, de las cuales 94 correspondían a la Agencia de Bucaramanga y 62 a la Agencia de Piedecuesta.

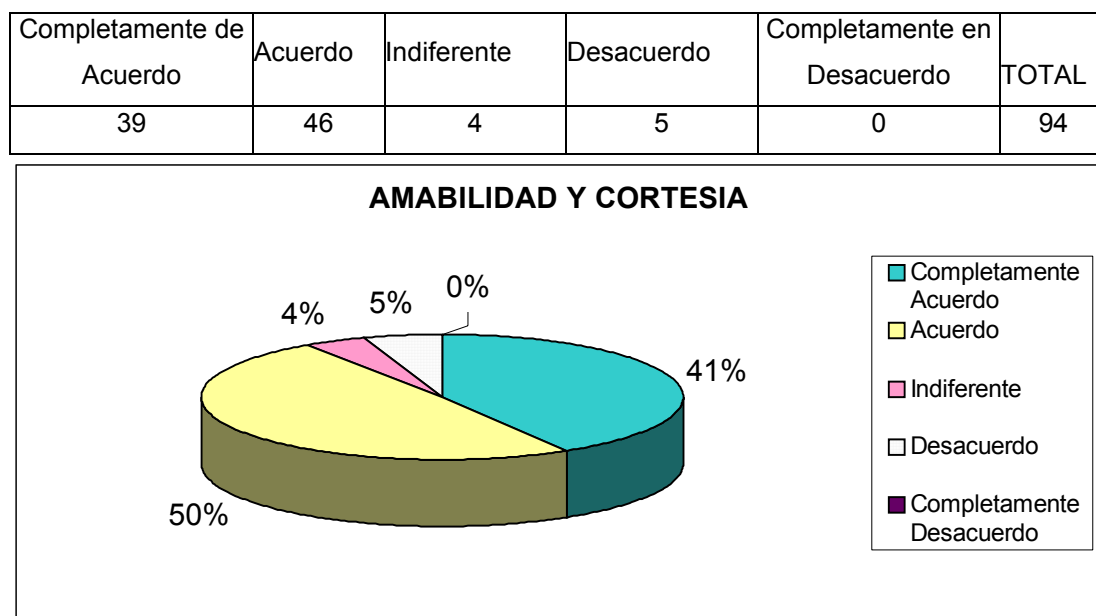
Se utilizó la herramienta de Microsoft Excell en el análisis de la información, para una mejor comprensión de los resultados por parte de los funcionarios por cuanto es la herramienta con la que cuenta la Cooperativa para este análisis.

Las encuestas se tabularon de acuerdo a la Agencia de la que hace parte el asociado, de manera que se pudieron obtener conclusiones para cada Agencia en

estudio, identificando las oportunidades de mejora en cuanto al servicio ofrecido por la Cooperativa.

A continuación se muestra un ejemplo del tipo de análisis efectuado. A la pregunta *¿Los funcionarios ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía?* Los asociados respondieron:

Figura 2. Ejemplo de Análisis de encuestas



Solo el 41% de los encuestados está completamente de acuerdo con la amabilidad y cortesía con la que ofrecen los servicios los funcionarios de la Cooperativa.

Un 50% del total de los asociados encuestados están de acuerdo. Indicando que en un momento dado no recibieron con total satisfacción los servicios con la amabilidad y cortesía esperada.

El 9% no muestra satisfacción al recibir la atención de parte de los funcionarios. Esto limita e incomoda futuras atenciones a los asociados, por lo tanto se debe

trabajar en este porcentaje a pesar de ser mínimo para encontrar la excelencia en la prestación del servicio.

Esto nos indica que los funcionarios de la agencia Principal ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía, lo que es grato para los asociados; lo ideal es no tener preferencias con los asociados, pero de ser así, por lo menos que no se perciba esta preferencia, ya que esto crea un ambiente de desigualdad que el asociado asume como inconformidad con el servicio.

Para la presentación de estos resultados, la respuesta de indiferencia se tomó como una respuesta negativa, de manera que el estudio no se percibiera muy optimista, actuando bajo la premisa de que el asociado es conciente de lo bueno o deficiente del servicio que le ofrecen, basados en el perfil del cliente de hoy⁷.

5.2.4 Presentación del estudio. El estudio fue presentado al Comité de Gerencia en una reunión formal, donde se debatieron los resultados obtenidos en el estudio y las recomendaciones hechas, de manera que la Dirección de la Cooperativa definía las acciones a realizar para solucionar los problemas encontrados.

La presentación del estudio se estructuró en un resumen ejecutivo conformado por los siguientes aspectos:

PRIMERA SECCIÓN

- ✓ INTRODUCCIÓN
- ✓ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- ✓ OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
- ✓ JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA
- ✓ ALCANCES Y LIMITACIONES

⁷ O & M, Los procedimientos, el cliente y la empresa. El perfil general del cliente de hoy. p.17

SEGUNDA SECCIÓN

✓ TIPO DE MUESTREO Y HERRAMIENTAS

TERCERA SECCIÓN

✓ RESULTADOS DEL ESTUDIO

CUARTA SECCIÓN

✓ RECOMENDACIONES

Los resultados del estudio realizado permitieron corroborar las creencias de la decreciente calidad en los servicios de la Cooperativa. Aunque la desmejora se está presentando lentamente convirtiéndose en las primeras oportunidades de mejoramiento detectadas.

Una vez realizado el análisis del enfoque de información donde se corroboró la selección de procesos críticos, se describió a continuación la metodología utilizada para un análisis mas profundo de los procesos seleccionados, de manera que fue una base para el planteamiento de las mejoras.

5.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS PROCESOS

5.3.1 Evaluación y diagnóstico de Procesos. En este punto del proyecto se logró reconocer los procesos a mejorar, y por lo tanto para la realización de esta etapa se requiere trabajar con un sentido crítico y evaluativo, teniendo en cuenta algunos principios tales como:

- ✓ La crítica debe ser constructiva y debe ir acompañada de ideas de mejora.
- ✓ Todas las ideas o sugerencias de las personas implicadas deben ser tenidas en cuenta ya que son estas personas las que más conocen de las actividades de los procesos.

- ✓ Se deben examinar los hechos y las situaciones objetivamente, sin emitir juicios de valor respecto a la conducta de las personas.
- ✓ Deben buscarse siempre las causas para actuar sobre las mismas y no sobre los efectos derivados.
- ✓ Intentar la máxima participación posible por parte de las personas involucradas en la tarea.

Los procedimientos son analizados teniendo en cuenta los principios mencionados anteriormente y de acuerdo a la siguiente guía de preguntas:

1. ¿Qué se hace?

Para ver la necesidad o utilidad del trabajo considerado:

- ✓ ¿Es realmente necesaria? ¿Por qué?
- ✓ ¿Sería mejor hacer otra cosa?
- ✓ ¿Podría hacerse algo para mejorarlo o sustituirlo?
- ✓ ¿Sirve para lo que se supone que tiene que servir?

2. ¿Dónde se hace?

Para ver si el lugar de ejecución del trabajo es el mejor:

- ✓ ¿Por qué se hace en ese sitio?
- ✓ ¿Es el mejor lugar?
- ✓ ¿Existe otro lugar donde la actividad se pueda realizar de una mejor manera?
¿Cuál?
- ✓ ¿Es posible economizar tiempo, recursos, haciéndolo en otro lugar?

3. ¿Cuándo se hace?

Para saber si el trabajo se hace en el momento más oportuno:

- ✓ ¿Existe una mejor ocasión para hacerlo?
- ✓ ¿Se hace en una secuencia adecuada?
- ✓ ¿Se puede eliminar tiempo, recursos, esfuerzos, al adoptarse esta secuencia?

- ✓ ¿Podría la operación hacerse junto con otra?

4. ¿Quién lo hace?

Para asegurarse que el trabajo está siendo realizado por la persona más indicada:

- ✓ ¿Quién hace el trabajo?
- ✓ ¿Es la persona más indicada?
- ✓ ¿Reúne las condiciones requeridas (aptitud, educación, experiencia)?
- ✓ ¿Podría ser otra persona? ¿Quién?
- ✓ ¿Cómo podría mejorarse su rendimiento?

5. ¿Cómo lo hace?

Para ver si el trabajo puede simplificarse, hacerse más cómodo o más exacto:

- ✓ ¿Por qué es ejecutado de ese modo?
- ✓ ¿Existen otras maneras de hacerlo?
- ✓ ¿Los medios empleados son los más adecuados?
- ✓ ¿Es complicada la manera como se realiza?

La respuesta a estas preguntas nos ha permitido diseñar un proceso más racional, de manera que se solucionaron fallas detectadas como fue la reducción de los tiempos de espera de los clientes para obtener los servicios.

6. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

En los dos capítulos anteriores se identificaron los procesos de la Cooperativa recabando la información determinante para su conocimiento y se realizó la selección de los procesos críticos a ser mejorados con el análisis respectivo. Con el presente capítulo se dió paso a una de las acciones mas importantes para el estudio de los procesos de la empresa, la documentación, por lo tanto se presenta a continuación las actividades claves para su ejecución como son: el diseño del protocolo general para los procedimientos, la diagramación, los indicadores y la estructura de lo que en conjunto se denomina Manual de procedimientos (Ver anexo 9).

6.1 PROTOCOLO GENERAL

Este comprende el conjunto de especificaciones de los procesos definidos, de manera que la comprensión del proceso sea más detallada. Una vez identificados estos aspectos se procedió a diseñar el formato a utilizar para describir tales especificaciones.

A continuación se muestra el formato diseñado para dicho protocolo, dando a conocer la descripción de las especificaciones contempladas dentro del mismo.

Formato 2. Protocolo General de Documentación

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 69 de 846
		Código: M.A.001
Elaborado por: Liliana Martinez-Deibys Almario		Aprobado por: Comité de Gerencia

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
Es el procedimiento mediante el cual un miembro partícipe de la comunidad educativa, se hace asociado a la Cooperativa.	
ETIVO	ANCE
Permitir a la comunidad educativa en general gozar de los beneficios ofrecidos por la Cooperativa.	Realizar la apertura de cuentas del cliente.

CÓDIGO	RADAS	CÓDIGO	IDAS
P.MP.C.22.13	• Cliente: Solicitud verbal del deseo de afiliación. • Información del portafolio de servicios de la Cooperativa.	P.MP.F.31.12 P.MP.A.7.11	• Comité de educación: Documentos de afiliación de clientes. • Cliente: Comprobantes de consignación de aportes y solidaridades. Solicitud aceptada. • Archivo: Formulario de afiliación con sus anexos correspondientes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Brindar asesoría al cliente sobre los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa a la comunidad educativa.
2	Entregar formulario de afiliación al cliente para que lo diligencie y adjunte los requisitos de trámite de afiliación como: Fotocopia Cédula de ciudadanía, constancia laboral o desprendible de pago del salario.
3	Recibir formulario de afiliación con los requisitos de trámite respectivos.
4	Verificar que esté debidamente diligenciado el formulario y cumpla con los requisitos de afiliación.
5	Tomar huella dactilar del índice derecho del cliente en el formulario de afiliación.
6	Verificación de datos relacionados en la solicitud.
7	Radicar la solicitud en el sistema. Se crea el cliente en el sistema ingresando por el menú cliente en la opción cliente natural o cliente jurídico, según sea el caso.
8	Crear cuenta de Aportes en el sistema y cuenta de Ahorros si el cliente lo desea, solo cuando los asociados son docentes. Ingresa procedimiento para apertura de cuentas. Para estudiantes o personal administrativo de colegios, no se puede proceder a crearlos en el sistema, antes deben enviarse las solicitudes al Comité de educación para que sean estudiadas y/o aprobadas.

9	Enviar documentos de afiliación al Comité de educación para que analice las solicitudes. El Comité de educación es el encargado de aprobar ó negar las solicitudes de afiliación.
10	Realizar las llamadas telefónicas de las personas cuya solicitud ha sido aprobada por el Consejo de educación, para que se presenten a constituir sus aportes y activar cuentas de ahorro. Si la solicitud es negada, se le informará que no aplica dentro de los parámetros por no mantener ningún vínculo directo con la comunidad educativa.
11	Crear cuenta de aportes y de ahorros a los estudiantes y personal administrativo cuyas solicitudes fueron aprobadas.

INDICADORES

- Porcentaje de formularios recibidos mal diligenciados o incompletos.
- Porcentaje de solicitudes rechazadas.
- Índice de nuevos asociados.

OBSERVACIONES

- Para personas jurídicas se deben adjuntar: Fotocopia del NIT, Certificado de Cámara de Comercio, Certificado de existencia y representación legal, Fotocopia del documento de identificación del representante legal y Balance General

CÓDIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.C.32.1

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	INFORMADORA Y ASESOR COMERCIAL	DIARIAMENTE

El formato de descripción de procesos está conformado por los siguientes aspectos.

6.1.1 Encabezado del Formato. Este ítem se utiliza para identificar rápidamente la naturaleza del Manual y el procedimiento especificado. A continuación, se explica cada uno de los componentes del encabezado del formato:

- *Logo:* Es el grupo de letras y símbolo diseñado para identificar a la Cooperativa de las demás.
- *Nombre del Proceso:* Es la designación de la actividad principal que se describe.
- *Nombre del Procedimiento:* Es la denominación de la actividad del procedimiento.

- *Fecha de Aprobación:* Día, mes y año en que se aprobó la documentación del procedimiento.
- *Revisión:* Es el número consecutivo que indica las veces que ha sido actualizado el documento.
- *Página:* Indica la cantidad de hojas en las que está representado el documento.
- *Código:* Identificación del procedimiento con base en la codificación definida.
- *Elaborado por:* Quien documentó el procedimiento.
- *Aprobado por:* Personal encargado de la revisión y aprobación del procedimiento.

A continuación se muestra el encabezado del formato.

	NOMBRE DEL PROCESO		Fecha Aprobación: 00/00/00
			Revisión No: 0
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Página 0 de 0
			Código:
Elaborado por:		Aprobado por:	

6.1.2 Preliminares del Formato. Este ítem se utilizará para identificar la definición, objetivo y alcance del procedimiento.

A continuación, se explica cada uno de los componentes preliminares del formato:

- *Definición del Procedimiento:* Aquí se precisa la importancia del procedimiento en el desarrollo de la misión de la Cooperativa.
- *Objetivo del Procedimiento:* Corresponde a la descripción del fin o propósito del procedimiento, por cuanto fija los lineamientos que deben tenerse en cuenta a la hora de definir el alcance y actividades a ejecutar.
- *Alcance del Procedimiento:* Define la cobertura que tendrá el procedimiento dentro de la Cooperativa; esto depende del objetivo que se pretende alcanzar.

El siguiente cuadro presenta como está diseñado este ítem en el formato del protocolo general.

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO	ALCANCE

6.1.3 Entradas y Salidas del Procedimiento.

- *Entradas:* Estas hacen referencia a los documentos de apoyo necesarios para ejecutar el procedimiento, tales como: formatos, documentos de la Cooperativa y entes externos, informes internos, entre otros. Las entradas en algunos casos corresponden a las salidas de otros procedimientos. A continuación se describen cada una de ellas.
- *Salidas:* Identifica los resultados con que finaliza el procedimiento y están representados en los diferentes documentos de apoyo generados como consecuencia de las actividades realizadas en cada área.

Estos documentos que entran y salen de un procedimiento, están codificados, en la medida que correspondan a documentos resultantes de otros procedimientos, por lo tanto llevará el código de ese procedimiento. Esta codificación será explicada posteriormente.

A continuación se muestra el diseño gráfico de las entradas y salidas en el formato del protocolo general:

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS

6.1.4 Descripción del Procedimiento. Está conformado por dos ítems, el paso y la descripción del procedimiento, estos son importantes en la documentación del procedimiento y allí se explica cada actividad que lo conforma.

➤ *Paso:* Este ítem hace referencia al orden que se sigue en cada una de las actividades contempladas en un procedimiento. Esta numeración facilita que las personas se ubiquen rápidamente al momento de estar analizando un procedimiento.

➤ *Descripción:* Este ítem detalla ordenadamente cada una de las actividades que se deben desarrollar en un procedimiento, haciendo referencia a las diferentes actividades que se deben ejecutar y a los documentos soporte utilizados en la información registrada en el Sistema.

En cuanto al Área Financiera, se describieron actividades dirigidas a verificar la cartera de crédito, garantías, transacciones, inversiones, entre otros.

Para el Área Comercial, se definieron actividades dirigidas a mantener la fidelidad de los clientes, operación y prestación del servicio, entender los mercados y clientes e investigación y diseño de productos y servicios.

De igual manera, en el Área Administrativa se establecieron actividades para la realización de los soportes del pago adecuado y oportuno de nómina, seguridad social, parafiscales, entre otros.

Para el Área de Sistemas, se definieron actividades dirigidas a ejecutar el diseño y análisis de requerimientos, instalación y mantenimiento del hardware y software, soportes de sistema de información, entre otras.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente:

PASO	DESCRIPCIÓN

6.1.5 Indicadores del Procedimiento. Es importante conocer que la ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados, por lo tanto, se definieron los indicadores con base en los puntos críticos de control identificados para unos procedimientos.

A continuación se muestra el área disponible en el formato general del protocolo:

<i>INDICADORES</i>

6.1.6 Observaciones. Esta parte del protocolo general se dedicó a las observaciones que pueden surgir en el momento de documentar el procedimiento, para dejar en claro la información enunciada en el documento y detallar las

consideraciones necesarias que deben tenerse en cuenta al momento de ejecutar los procedimientos

6.1.7 Código del Procedimiento. Este ítem tiene como fin la identificación del procedimiento, la estructura de la codificación de los mismos; los cuales se explicarán en el numeral 6.4 del presente capítulo.

En el protocolo general se representa gráficamente de la siguiente manera:

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO

6.1.8 Responsables. Corresponde al nombre de los cargos o áreas directamente relacionadas con el procedimiento.

- *Responsable de la Revisión:* Corresponde al funcionario que debe efectuar la revisión del procedimiento de acuerdo a sus conocimientos en cuanto al desarrollo de este.
- *Responsable del Proceso:* Este ítem corresponde al nombre del cargo relacionado con la consecución de los resultados esperados en la ejecución del proceso, del cual hace parte el procedimiento.
- *Responsable del Procedimiento:* Corresponde al nombre del cargo de quien ejecuta el procedimiento.

6.1.9 Periodicidad. Este ítem detalla la continuidad con la cual se llevarán a cabo los procedimientos definidos y documentados.

La gráfica siguiente muestra la forma dispuesta en el formato general del protocolo.

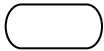
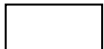
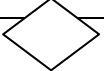
ELABORADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD

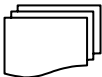
6.2 DIAGRAMACIÓN

El diagrama del proceso o flujograma se definió como un método para describir gráficamente un procedimiento existente o uno propuesto, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia. Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procedimientos existentes.

Es importante aclarar el significado de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo que se realizaron. Dicha simbología se muestra a continuación:

Tabla 3. Simbología para la Diagramación

	INICIO Y FIN	Se emplea al comienzo y al final de cualquier procedimiento.
	OPERACIÓN	Transforma información que recibe o crea una nueva información. Se usa para añadir información a cualquier documento o registro existente.
	OPERACIÓN DOBLE	Hace referencia a otro procedimiento generado en ese momento.
		En este momento el procedimiento a seguir puede variar dependiendo de unas condiciones

	DECISIÓN O ALTERNATIVA	preestablecidas. Parte una flecha con SI cuando se cumple la condición y otra con NO cuando no se cumple la condición.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso, aportando información para que este se pueda desarrollar.
	ORIGINAL Y COPIA	Actividad donde se han generado documentos en papel tanto el Original como las copias.
	COMPUTADOR	Indica el procesamiento de datos en computador.
	ARCHIVO	Indica almacenamiento controlado de documentos.
	CONECTOR	Da continuidad del proceso, cuando se acaba el espacio; se denota con números. Cuando una flecha llega a un conector significa que el procedimiento continúa en otro punto.
	CONECTOR DE PÁGINA	Se utiliza cuando el diagrama de flujo llega al final de la hoja de papel y debe continuar en la página siguiente. Dentro del símbolo va letra en mayúscula.

Con el objeto de poder contar con un medio para que todas las personas relacionadas con el proceso obtengan una visión clara y concisa acerca de todas las actividades que se realizan en él, se diseñó un formato para la diagramación de los procesos, conformado por los siguientes aspectos:

a) Encabezado: Este ítem considera la parte correspondiente a la identificación del proceso. Los aspectos que se incluyen en el encabezado son los siguientes:

- Logo de la institución
- Nombre del diagrama
- Nombre del proceso ó procedimiento
- Fecha de aprobación
- Número de revisión.
- Paginación

b) Diagrama de flujo del proceso: Este corresponde a la diagramación de manera funcional, del proceso nombrado.

El formato fué inicialmente realizado y apoyado en el software Visio Technical 5.0c⁸, por sus amplias aplicaciones en cuanto a diagramación, pero fué preciso cambiar a las aplicaciones de Microsoft Excell por su fácil manejo y licenciamiento ya que no se vió razonable adquirir el licenciamiento del software Visio Technical y capacitar a algunas personas en el manejo del mismo. Los diagramas se visualizan en el anexo del Manual de procedimientos.

La documentación de los procesos de la Cooperativa se orientó, bajo la premisa de haber definido cuales son los procesos realmente críticos para el buen desarrollo de su objeto social. Por esta razón y por conveniencia de la Cooperativa se diagramaron aquellos procesos críticos principalmente, los cuales fueron nombrados en el capítulo anterior.

El diagrama de flujo es una herramienta clave para comprender los procesos de la empresa, por lo tanto, su elaboración es base fundamental para el mejoramiento de estos.

6.3 INDICADORES DE GESTIÓN

⁸ Herramienta versátil y dinámica 2D para crear diagramas. Registrado por Microsoft

6.3.1 Conceptos de los Indicadores de Gestión. Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar los procesos y a su vez controlarlos. Esta herramienta les permite a los responsables de los procesos el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Los indicadores conforman un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de los directivos de la entidad, les permitirá tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

La selección y desarrollo de los indicadores de gestión para los procedimientos documentados se efectuaron, teniendo en cuenta las metas de desarrollo de la Cooperativa.

6.3.2 Principales Propósitos de los Indicadores de Gestión.

- Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.
- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Controlar la evolución en el tiempo, de los principales procesos y variables.
- Racionalizar el uso de la información.
- Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.

Para la definición de los indicadores se respondieron las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué se debe medir?

En cuanto a efectividad se debe medir el cumplimiento de los requerimientos del cliente (interno y externo).

❖ ¿Quién debe realizar las mediciones?

Las mediciones las debe realizar quien recibe las entradas, ejecuta las actividades o maneja los productos. De esta manera existe una retroalimentación inmediata y una preocupación permanente por mejorar los estándares.

❖ ¿Cómo se deben utilizar las mediciones?

Las mediciones sobre la eficacia o la efectividad de un proceso, sirven para el monitoreo permanente del desempeño y para evaluar las causas de los desfases.

❖ ¿Cuándo se deben hacer las mediciones?

Las mediciones deben realizarse sobre las actividades del proceso, en el tiempo que se estime conveniente; los registros de la información necesaria para los cálculos de los indicadores se deben realizar en el momento mismo de la ocurrencia.

❖ ¿Dónde se deben realizar las mediciones?

Las mediciones de eficiencia de los recursos deben realizarse en el transcurso del proceso. Las mediciones de efectividad deben hacerse a la salida del proceso. Estas mediciones deben validarse permanentemente con el receptor de los servicios.

Los indicadores se definieron por área de trabajo, teniendo en cuenta los procesos críticos que involucraban dicha área y de acuerdo a las necesidades de medición de la misma, que sirvieran como base para la toma de decisiones. Estos indicadores pueden visualizarse en el anexo del Manual de Procedimientos.

6.3.3 Formato Hoja de Vida de los Indicadores de Gestión. Para el establecimiento de los indicadores se efectuó un formato de hoja de vida del indicador, donde se describen los aspectos generales del mismo.

A continuación se muestra un modelo de indicadores propuestos.

Formato 3. Hoja de vida de los indicadores

	COMERCIAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 1 de 1
		I.MP.C.32.1

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE SOLICITUDES RECHAZADAS	SR
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
OBTENER INFORMACIÓN SOBRE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO E INVESTIGAR LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA COOPERATIVA.	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
DIRECTOR DE AGENCIA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• ACTA DE COMITÉ DE EDUCACIÓN DE SOLICITUDES DE AFILIACIÓN	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$SR = \frac{\text{NÚMERO DE SOLICITUDES DE AFILIACIÓN RECHAZADAS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE SOLICITUDES DE AFILIACIÓN}} \times 100$	PORCENTAJE (%)

OBSERVACIONES: Para la aplicación de este indicador es necesario tener en cuenta la información suministrada en acta de aprobación y negación de solicitudes del comité de educación.		
REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE COMERCIAL	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

6.4 ESTRUCTURA DE LA CODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Con el fin de facilitar la ubicación e identificación rápida de los procedimientos, a continuación se especifica la forma en que fueron codificados:

La primera posición corresponde a un carácter de acuerdo al tipo de documento del Manual al que hace referencia.

P: Procedimiento

I: Indicador

F: Formato

G: Guía ó instructivo

La segunda posición corresponde a dos caracteres que permiten identificar el tipo de Manual al que corresponden los documentos. Estos Manuales deben estar referenciados con los procesos de la Cooperativa, por ejemplo: manual de operación de créditos.

MP: Manual de Procedimientos

La tercera posición corresponde a un carácter donde se hace referencia al área al cual pertenece el procedimiento.

A: Administrativa

C: Comercial

F: Financiera

S: Sistemas

CN: Contable

La cuarta posición corresponde a dos dígitos que hacen referencia al proceso al cual pertenece el procedimiento, según la siguiente lista.

01. Administración Contable
02. Administración de la Producción en Sistemas
03. Administración de Redes y Sistemas Información
04. Administración del Capital Humano
05. Almacén
06. Análisis, Diseño y Desarrollo de Software
07. Archivística
08. Cartera
09. Control de Ejecución Presupuestal
10. Correspondencia
11. Créditos
12. Declaraciones Tributarias
13. Depuración de Información Contable
14. Devolución de Garantías de Obligaciones Canceladas
15. Elaboración de Comprobantes Contables
16. Informes Especiales de Contabilidad
17. Instalación y Mantenimiento de Hardware y Software
18. Investigación de Mercados
19. Investigación del Sector
20. Mantenimiento de Garantías
21. Mantenimiento de Productos
22. Marketing Estratégico
23. Marketing Operativo

24. Movimiento Diario Agencias
25. Pagadurías
26. Planeación y Control de Sistemas
27. Preparación y Elaboración de Estados Financieros
28. Recolección de Información Contable
29. Retiro de Asociados
30. Soporte a Usuarios del Sistema
31. Tesorería
32. Vinculación
33. Administración del Sistema de Calidad
34. Manejo de Relaciones Externas y Seguridad Social
35. Control de Gestión
36. Direccionamiento Estratégico
37. Transformación de la Cultura Organizacional

La quinta posición corresponde a dos dígitos que hacen referencia al procedimiento documentado por área al cual pertenece.

Área Financiera.

1. Actualización de Avalúo
2. Actualización de Seguro
3. Administración Cobro Prejurídico
4. Administración Cobro Jurídico
5. Administración y Custodia de Títulos Valores
6. Bienes recibidos en dación de pago
7. Cancelación de CDAT'S en cheque
8. Cancelación de Inversiones de CDT's
9. Cancelación titulo de ahorro programado
10. Castigos de Cartera
11. Consignación a cuenta de ahorros

12. Consignación a cuenta de aportes
13. Consignación a obligaciones de cartera
14. Consignación a remesas
15. Consignación a solidaridad
16. Consignación en cheque por medio de tercero
17. Consignaciones en efectivo por medio de transportadora de valores
18. Consignaciones en efectivo por medio de terceros
19. Consignación servicios públicos de asociados
20. Constitución de CDT's y Fiducias
21. Constitución de Garantía de Pignoración
22. Constitución de Garantía Hipotecaria
23. Control de excedentes de efectivo de cajeros
24. Desembolso de créditos
25. Desembolso de solidaridades
26. Entrega de provisiones de efectivo a cajeros
27. Gestión Cobro Administrativo Con Visita
28. Gestión Cobro Administrativo Vía Escrita
29. Gestión Cobro Administrativo Vía Telefónica
30. Gestión Cobro Preventivo
31. Levantamiento de Hipoteca y Pignoración
32. Pago a terceros
33. Pago de Parafiscales
34. Pago de proveedores Administrativos
35. Pago de proveedores Agencia
36. Pago de proveedores por consignación de efectivo
37. Pagos administrativos
38. Pago de Nómina
39. Provisión para cajeros automáticos
40. Provisiones en efectivo por medio de transportadora de valores
41. Provisiones en efectivo por medio de terceros

42. Redención de Inversiones de CDAT'S
43. Reembolso de caja menor
44. Retiros en cheques
45. Retiros en efectivo
46. Traslados de efectivo entre Agencias

Área Administrativa.

1. Administración del Sistema de Calidad
2. Administración suministros de publicidad
3. Afiliación de empleados al sistema de Seguridad Social
4. Aportes a Seguridad Social
5. Aprobación de créditos
6. Archivo de documentos de asociados
7. Archivo Débitos de Cartera
8. Archivo Desprendibles de pago de Colegios
9. Capacitación de Personal
10. Control de Gestión
11. Creación Hoja de Vida de asociados
12. Desarrollo del programa de Salud Ocupacional
13. Direccionamiento Estratégico
14. Entrega de Obsequios a Asociados
15. Entrega de suministros de documentos de archivo
16. Estudio de clima laboral
17. Evaluación del desempeño laboral
18. Incorporación de Personal
19. Ingreso de correspondencia
20. Liquidación de nómina
21. Liquidación de Prestaciones Sociales
22. Logística de suministros
23. Manejo de Relaciones Externas y Seguridad Social

24. Reclutamiento de Personal
25. Remisiones de papelería enumerada para agencias
26. Retiro de hoja de vida de asociados fallecidos o retirados
27. Selección de Personal
28. Entrega de suministros de papelería
29. Transformación de la Cultura Organizacional
30. Archivo de movimiento diario

Área de Sistemas.

1. Abono a Descubiertos de Saldos en Rojo
2. Actualización de Tablas Básicas
3. Administración de la Web
4. Administración de Inventarios de Hardware y Software
5. Análisis y desarrollo de software
6. Atención de Help Desk
7. Auditoria interna de sistemas
8. Capacitación a Usuarios
9. Cierre de Cartera
10. Cierres de Ahorros
11. Control de Antivirus y Patches
12. Correcciones en Datos
13. Generación, Verificación y Custodia de Copias de Seguridad
14. Generación de Reportes
15. Habilitar usuarios en sistemas de información
16. Implantación y control de cambios
17. Instalación de equipos para operaciones
18. Liquidación de Intereses Mensuales de Sobregiro de Cuenta Centralizada
19. Liquidación de Intereses Mensuales de Cuenta Centralizada
20. Liquidación de Intereses Mensuales de Cooprodario
21. Liquidación de Intereses Trimestrales de Ahorro Ordinario

22. Mantenimiento de base de Datos
23. Mantenimiento de Servidores
24. Planes de contingencias
25. Planeación Estratégica de Sistemas
26. Planes de Contingencias
27. Programas de Mantenimiento Preventivo
28. Pruebas
29. Revisión de Liquidación de Intereses de Ahorros y Cartera
30. Revisión de Cruces de Tarjetas Débito
31. Solicitudes de Servicio Técnico
32. Verificación de las Captaciones
33. Verificación de las Colocaciones

Área Contable.

1. Movimiento diario
2. Arqueo de asesoras
3. Arqueo de cajeros
4. Autoliquidación de la Contribución a la Supersolidaria
5. Cancelación de las Declaraciones Gravamen y Movimientos Financieros
6. Cancelación de la Declaración de Industria y Comercio
7. Cancelación de la Declaración de IVA
8. Cancelación de Declaración de Renta
9. Cancelación de la Declaración de Retefuente
10. Cancelación del Impuesto al Patrimonio
11. Certificación de Estados Financieros
12. Control de ejecución presupuestal
13. Control del Fondo de Liquidez
14. Cruce de Pagadurías
15. Ejecución del cierre contable anual
16. Elaboración de Comprobantes Contables

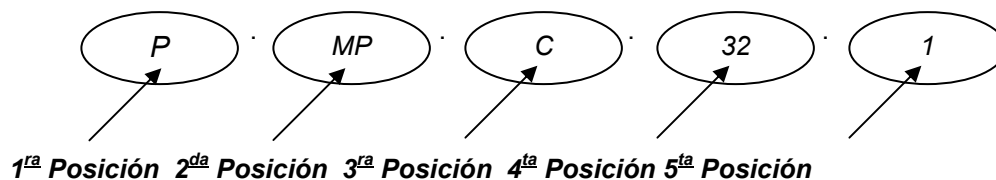
17. Elaboración de Notas a los Estados Financieros
18. Elaboración de Requerimientos para Entidades Externas
19. Elaboración del Balance de Agencias
20. Elaboración del Balance General Comparativo, Estado de Resultados y Anexos
21. Elaboración de Flujo Efectivo, Estado de Cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.
22. Exógena de la DIAN en Medios Magnéticos
23. Foliar Libros
24. Generación de comprobantes manuales
25. Generación de Reportes de cartera
26. Información Cierre de Ejercicio para Enviar a la Supersolidaria
27. Informes Especiales para Gerencia ó Comité de Gerencia
28. Interfase Financiera
29. Liquidación Seguros Fogacoop
30. Mantenimiento de libros Registrados
31. Reportes Entes de Control
32. Verificación de Comprobantes Genéricos y Parametrizados
33. Verificación de Cuentas Contables

Área Comercial.

1. Afiliación de clientes
2. Ajustes y Cambios con relación al sector
3. Análisis de Créditos
4. Apertura de CDAT's
5. Apertura de Cuenta Centralizada
6. Apertura de Cuenta de Ahorros
7. Apertura de Cuenta de Aportes
8. Apertura de título de ahorro programado
9. Atención de Solicitud de Crédito, Pago Personal

10. Atención de Solicitud de crédito, Pago por libranza
11. Contratación de investigación
12. Creación de Nuevas Líneas de Crédito
13. Definición del Portafolio de Productos y Servicios
14. Desarrollo de Productos
15. Entrega de chequera para cuenta centralizada
16. Entrega de libretas para cuenta de ahorros
17. Entrega pagares de obligaciones canceladas
18. Gestión de CDAT's Próximos a Vencer
19. Investigación de mercados
20. Manejo de documentos de créditos desembolsados
21. Posicionamiento de Productos y Servicios
22. Preparación y envío de novedades
23. Relación y envío de libranzas
24. Reposición de chequera para cuenta centralizada
25. Reposición de libreta para cuenta de ahorros
26. Retiro de asociados
27. Revisión de novedades de crédito
28. Scaneo de firmas

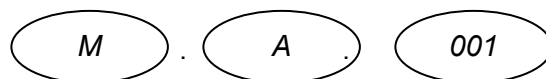
El siguiente es un ejemplo de la codificación efectuada.



Es un procedimiento del Manual de Procedimientos que pertenece al área Comercial del proceso de Vinculación, el cual es la Afiliación de clientes.

Para la codificación de los Manuales se utilizó el siguiente esquema:

- La primera posición hace referencia a un carácter que identifica el Manual.
- La segunda posición permite identificar el área al cual pertenece el manual.
- La tercera posición está conformada por tres dígitos que corresponden a un consecutivo, de acuerdo a la expedición de Manuales por área.



Es un Manual que pertenece al área administrativa y es el número uno.

6.5 DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un medio valioso para la comunicación y sirve para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de la entidad.

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa⁹.

Como parte de la documentación de los procesos de la Cooperativa, se elaboró la siguiente estructura para el manual de procedimientos de tal forma que brinde a los usuarios la información necesaria para realizar sus actividades de manera eficiente. Comprende los siguientes aspectos:

6.5.1 Portada. Corresponde a la hoja de presentación del manual y contiene el nombre del manual, nombre de la institución, ciudad y año de elaboración.

6.5.2 Tabla de Contenido. En esta se enuncia el contenido del manual.

⁹ Como elaborar y usar los manuales administrativos. El manual de procedimientos. Joaquín Rodríguez Valencia.

6.5.3 Introducción. En este ítem se hace una descripción general del manual con aquellos aspectos considerados de interés para el usuario con el fin de generar motivación para la consulta, aspectos de cómo usar el manual, revisiones y recomendaciones.

6.5.4 Misión. Se consideró importante mencionar la misión con el fin de orientar permanentemente a cada usuario sobre este tema tan importante que se constituye en la razón de ser de la Cooperativa y de la ejecución de los procedimientos.

6.5.5 Visión. El proyecto surge como parte de las actividades a ejecutar por la Cooperativa para alcanzar el desarrollo deseado, por esta razón consideramos importante, siendo el manual una fuente de información, recordar a los funcionarios cual debe ser su querer ser como organización.

6.5.6 Objetivos. Aquí se describe la importancia del Manual en la Cooperativa.

6.5.7 Formalización interna. Aquí se enuncia la fecha de aprobación del manual, quién lo aprobó, a quien va dirigido y en que momento se acata dentro del reglamento

6.5.8 Marco Legal. Se refiere a los aspectos de orden legal que tienen que ver con el Manual haciendo referencia a los estatutos, reglamentos y demás normatividad.

6.5.9 Actualización. En este ítem se especifica el funcionario encargado de realizar las actualizaciones al manual, su control y como debe llevarse a cabo.

6.5.10 Formatos. En esta parte del Manual se citan los formatos utilizados en la elaboración del mismo.

6.5.11 Macroprocesos. Aquí se definen los procesos generales de la Cooperativa, para tener un esquema de la organización de los mismos.

6.5.12 Codificación. En este apartado se listan los procedimientos con su respectiva codificación, de manera que su identificación sea más rápida.

6.5.13 Descripción de Procedimientos. En esta sección del Manual se especifican los procesos documentados, por medio de descripción narrativa de los mismos.

6.5.14 Diagramación de procedimientos. En esta sección del Manual se especifican los procesos documentados de manera grafica, utilizando la técnica de los diagramas de flujo.

6.5.15 Indicadores. En esta parte del Manual se muestran los indicadores definidos para algunos procedimientos.

6.5.16 Anexos. En esta parte se listan los anexos del manual.

7. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Anteriormente, se realizó el análisis para la elaboración de la documentación de los procesos de la Cooperativa y a continuación se mostrarán las fallas detectadas, modificaciones realizadas y resultados obtenidos con el mejoramiento de los procesos enunciados como críticos, en el Capítulo cinco.

Un preámbulo a la mejora de los procesos críticos es la aplicación de la estrategia denominada 5's, que consistió en desarrollar un conjunto de acciones que le permitirán a la empresa mantener organizado y limpio los sitios de trabajo. Entre los beneficios obtenidos con esta estrategia están la reducción de tiempos de acceso a los documentos y el tiempo de respuesta a sus clientes, eliminación de pérdidas de documentos por falta de organización, comunicar orden, mejorar la información en el sitio de trabajo para evitar errores, responsabilidad y compromiso con el trabajo, se crea un ambiente agradable y cultura de organización.

A continuación se presentan los detalles de su aplicación, en la Agencia principal de la Cooperativa.

7.1 APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE 5'S

En el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en el trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde se pasa más de la mitad del tiempo el empleado. Para la aplicación de la estrategia se desarrollaron las siguientes actividades:

7.1.1 Sensibilización. Inicialmente se realizó una charla de sensibilización a

los funcionarios de la Agencia Bucaramanga con la finalidad de dar a conocer la estrategia de las 5'S. Se desarrolló explicando de manera sencilla y puntual los conceptos, aplicación y beneficios de las acciones como, Clasificar. (Seiri), Ordenar. (Seiton), Limpiar. (Seiso), Limpieza Estandarizada. (Seiketsu) y Disciplina. (Shitsuke). Seguidamente se entregó el resumen de la metodología y se expusieron ejemplos para que los funcionarios entendieran de mejor manera la aplicación de la estrategia. Al finalizar la charla se definió la fecha y hora correspondiente para ejecutar la estrategia en cada puesto de trabajo.

7.1.2 Implementación de la acción SEIRI. Inicialmente, se separaron o clasificaron del sitio de trabajo las cosas y elementos necesarios de los innecesarios para el desarrollo del trabajo diario, donde estos últimos se desecharon. Para ello se contó con un formato de Clasificación de elementos y otro formato para solicitud de recursos (ver anexo 10) que se diligenciaron en ese momento. Esto permitió conocer realmente que se debía mantener y lo que se debía eliminar, separando los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.

7.1.3 Implementación de la acción SEITON. Seguidamente, se puso en marcha la acción de SEITON, la cual consistió en que los funcionarios de acuerdo a la frecuencia de uso, organizaron los elementos clasificados en el formato Clasificación de elementos, como necesarios y los ubicaron en el sitio adecuado, facilitando su acceso y retorno al respectivo lugar. Inmediatamente se dispusieron de sitios, para ubicar los elementos que se emplean con poca frecuencia y otros lugares para ubicar los elementos que no se usarán en el futuro.

7.1.4 Implementación de la acción SEISO. Inmediatamente, se implementó la acción de SEISO, eliminando el polvo de los escritorios, suciedad de todos los elementos del puesto de trabajo y se sacó la basura que había en sus puestos,

buscando crear el hábito de mantener el sitio de trabajo en correctas condiciones, motivando a la dirección y a los funcionarios a aplicar el proceso de implantación segura de las 5's.

7.1.5 Implementación de la acción SEIKETSU. Seguidamente, los funcionarios definieron los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones como, limpiar los escritorios cinco minutos antes de inicio de la jornada laboral; solicitar al almacén y archivo los elementos como formatos preimpresos, disquettes, legajos, papel para impresión, entre otros, al inicio de la jornada para el buen desempeño de sus labores; dar aviso a la empleada de servicios varios cuando la cesta de basura esté llena para que esta se encargue de desocuparla; colocar los elementos personales como bolsos, carpetas, sombrillas, etc., en el lugar definido; organizar al final de la jornada por tipo de documento, pagaduría, etc. todos los documentos que reciben durante el día.

Las actividades nombradas, se definieron para estandarizar, en aras de mantener la limpieza y organización alcanzadas.

7.1.6 Implementación del SHITSUKE. Por último se implementó la acción de Shitsuke es decir disciplina. Para el desarrollo de esta, los funcionarios adquirieron el compromiso de mantener el lugar de trabajo como se logró mejorar, cumpliendo con los hábitos definidos en la acción anterior.

7.1.7 Resultados obtenidos.

- ✓ Se logró el compromiso de los funcionarios de la Agencia de Bucaramanga, en el mantenimiento de una cultura de orden y limpieza.

- ✓ Se obtuvo respuesta del Director de Agencia y Subgerente Administrativo y Financiero, a la carta de solicitud de requerimientos (Ver anexo 11) necesarios para el buen desarrollo de la estrategia de 5's..

- ✓ Se organizaron todos los elementos en los gabinetes adquiridos, evitando que se extravíen los documentos que se manejan en los puestos de trabajo.
- ✓ Como resultado de la aplicación de esta metodología, se generó interés en áreas de trabajo de la administración general, implementando luego, la estrategia al sitio de trabajo del Asistente Administrativo y Financiero.
- ✓ Se ubicó un buzón de identificación de problemas y sugerencias de mejora, en el área donde están localizados los asesores comerciales. Estos se comprometieron en dar a conocer sus inquietudes por este medio y poder lograr un mayor acercamiento a la creación de disciplina de mejoramiento continuo.
- ✓ Se recomienda conformar un equipo líder, el cual realizará charlas de sensibilización para mantener motivados a los funcionarios y hacerlos partícipes en los programas de mejoramiento, entre ellos, la implementación de la estrategia de 5's; en las demás agencias de la Cooperativa y la implementación del modelo administrativo y gerencial para el mejoramiento de los procesos planteado en este proyecto.

7.2 FALLAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

En la entrevista desarrollada con cada funcionario de la Cooperativa para el levantamiento de los procedimientos, se expresó a estos la importancia de ser explícitos y dar a conocer todas las actividades que ellos desarrollan en la ejecución de los mismos, surgiendo de esta manera las mejoras para los procedimientos críticos.

A continuación, se describen las fallas detectadas en los procesos críticos:

7.2.1 Proceso Cartera de Crédito.

a) Actualmente la Cooperativa posee alto número de créditos, lo cual genera un manejo complejo de cartera y por lo tanto se encuentran créditos vencidos a favor de la Cooperativa. En la elaboración de los procedimientos de Gestión Preventivo, Gestión Administrativa vía telefónica, escrita y con visita domiciliaria, Administración Cobro Prejurídico, Jurídico y Castigos de Cartera de Crédito, se encontró que los formatos diseñados no contienen la información necesaria para realizar seguimiento además en otros casos existía ausencia de formatos necesarios para la ejecución de la recuperación de la cartera.

7.2.2 Proceso de Manejo de Pagadurías.

a) Existía tiempo largo de espera para atender al asociado, cuando este iba a retirar el pagaré de una obligación cancelada, ya que el asociado debía esperar a que el asistente de cartera buscara en bóveda el pagaré original y en archivo la copia del pagaré, para que el asociado firmara la copia como recibido en la hoja de vida.

b) En el desarrollo del procedimiento de cruce de pagadurías, se detectó que quien lo ejecuta no posee la herramienta necesaria para realizarlo, lo cual le implica el desplazamiento al área de sistemas incomodando las labores de quienes allí se encuentran. Otra situación crítica que se presenta, es el no encontrar equipos disponibles que posea la herramienta o que haya exceso de personal externo en el área. Por lo anterior, estas situaciones repercuten en la seguridad y acceso restringido que debe poseer esta área.

7.2.3 Proceso de Créditos.

a) Se recibían solicitudes de créditos con letra ilegible, difícil de entender y pequeñas enmendaduras que no debería ser así por cuanto este tipo de documento posee información confidencial y valiosa para el análisis de créditos.

Después de identificar las falencias de los formatos, se realizaron los cambios necesarios.

7.3 MODIFICACIONES

7.3.1 Proceso de Créditos.

a) Se le incluyó a los formatos de solicitudes de créditos “FAVOR DILIGENCIAR CON LETRA LEGIBLE”, de manera que la radicación del crédito no tenga contratiempos por su lectura

7.3.2 Proceso de Manejo de Pagadurías.

a) Se diseñó un formato para llevar control y relación de la entrega a los asociados de los pagares de obligaciones canceladas, eliminando la actividad de solicitud hoja de vida en el archivo.

b) Debe suministrarse la herramienta de Microsoft Excell a quien desarrolle este procedimiento, permitiendo la reducción del tiempo de ciclo.

Además, se acordó definir un día a la semana para la entrega de pagares de obligaciones canceladas, de manera que quien ejecute este procedimiento obtenga una relación semanal de los pagarés que debe entregar ese día.

7.3.3 Proceso Cartera de Crédito.

A1) Al formato diseñado para la Gestión de Cobro Preventivo, se le anexaron cuatro ítems; *estos parámetros hacen referencia a la “Fecha de vencimiento, Deudor (DEU), Receptor del mensaje y teléfono móvil*, además, se eliminaron los días de mora, mora, Codeudor (COD) y dirección, pues estos no generan valor a la información requerida.

A2) Al formato diseñado para la Gestión Cobro Administrativo – Vía Telefónica, se le anexaron cuatro ítems; *estos parámetros hacen referencia al “Receptor del mensaje, teléfono móvil, días de mora y mora*, y por el contrario, se eliminaron al formato el ítem de dirección, pues esta información no es representativa.

A3) Al formato diseñado para la Gestión Cobro Administrativo – Vía Telefónica, se le anexaron cuatro ítems; *estos parámetros hacen referencia al “Receptor del mensaje, teléfono móvil, días mora y mora*, y por el contrario, se eliminaron al formato dirección, pues esta información no es representativa.

A4) Al formato diseñado para la Gestión Cobro Administrativo – Vía Escrita, se le anexaron tres ítems; *estos parámetros hacen referencia al “Fecha de envío, Fecha de devolución y causal de devolución (NV: No vive, DE: Dirección errada, NA: Nunca abrieron y O: Otra)*, además, se eliminaron la recepción del mensaje, Fecha de vencimiento y Acuerdo de pago.

A5) Al formato diseñado para la Gestión Cobro Administrativo – Visita Domiciliaria, se le anexaron cinco ítems; *estos parámetros hacen referencia al “Fecha visita, Hora de visita (NV: No vive, NE: Nunca Está y O: Otra), Acuerdo de pago, Remisión y Receptor del Mensaje*, y por el contrario se eliminó la Fecha de vencimiento.

A6) Al formato diseñado para el Envío a Cobro Prejurídico, se le anexaron dos ítems; *estos parámetros hacen referencia a la “Fecha de envío y Nombre del Abogado*, además, se eliminó la Fecha de vencimiento.

A7) Se diseñó Formato de Seguimiento a Abogados, donde se enuncia como el Formato de Cobro Preventivo, anexando *Fecha de envío, Nombre del Abogado y acciones realizadas* y no lleva Fecha de vencimiento, Hora llamada, Receptor del mensaje, Opciones de llamada y Acuerdo de pago.

A8) Al formato diseñado para el Envío a Cobro Jurídico, comparado con el Formato Cobro Prejurídico, se le anexa un ítem; *este parámetro hace referencia a “Documentos anexos”*.

7.4 ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN E IMPACTOS

Para el mejoramiento se aplicaron estrategias tales como:

- ✓ El Manual de Funciones y Manual de Procedimientos, se recomendó canalizarlos y dirigirlos por el Comité de Gerencia y para su aplicación y ejecución se encargó al Subgerente Administrativo quien será el responsable de darle el buen uso a estas herramientas administrativas.
- ✓ Para dar a conocer de manera oportuna el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos, el Subgerente Administrativo es el responsable del manejo de los mismos; quien a su vez se apoya en el área de sistemas donde este último aplicará este proyecto en la Intranet. Esta página tendrá la posibilidad de realizar mejoras a los procedimientos, permitiendo actualizarlos de forma sencilla.
- ✓ Se dió capacitación a los funcionarios de la Cooperativa sobre los procedimientos documentados e implementados.
- ✓ Se pudo establecer en principio renuencia al cambio de ciertos funcionarios; pero a medida de desarrollar las actividades trazadas durante el levantamiento de la información para el Manual de Funciones, se observó motivación creciente de parte del personal de la Cooperativa por cuanto se respondieron las expectativas trazadas, ya que se implementaron herramientas como: Mejoramiento en la distribución de las funciones, facilitar la vinculación del personal nuevo por cuanto

ya existe el perfil del cargo, capacitación a nuevos funcionarios de la Cooperativa y evaluación del desempeño laboral.

✓ Las modificaciones realizadas a los formatos utilizados en el proceso de cartera de crédito tuvieron un impacto positivo por cuanto se incluyó información necesaria para el seguimiento de la gestión de la cartera.

✓ En relación al Manual de Procedimientos, el impacto fue positivo por cuanto esta herramienta no existía dentro de la Cooperativa y para su aplicación se desarrollaron temas como: herramienta de 5's la cual se implementó en la Agencia Bucaramanga por cuanto es la que posee mayor número de asociados por el manejo de un alto volumen financiero. Además, se documentó todos los procedimientos que se desarrollan en la Administración General y en las Agencias utilizando terminología de fácil comprensión.

✓ Una vez aplicada las estrategias de mejoramiento, se recomienda controlar, vigilar y responsabilizar permanente a: Gerente General, Gerente de Sistemas, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente Comercial, Director de Agencias y a los ejecutores del trabajo diario, para que se mantengan los cambios aplicados.

✓ Debe existir compromiso por parte de los funcionarios, para que las mejoras planteadas sigan siendo aplicadas con éxito en el desarrollo de las labores administrativas de la Cooperativa.

✓ Otra de las mejoras implantadas fue el diseño y estandarización de circulares reglamentarias e informativas, con el fin de tener un mejor control y uso sobre este tipo de documentos que como su nombre lo indican, reglamentan o informan sobre disposiciones a nivel directivo de la Cooperativa. Su impacto fue positivo por

cuanto se optimizo el uso de este canal de comunicación interno. A continuación se muestra el formato diseñado para tal fin.

Formato 4. Estándar para expedición de circulares

	TIPO DE CIRCULAR:	SERIAL:	FECHA:
	EXPEDIDA POR:		
	DIRIGIDA A:		
	ASUNTO:		
	PROCESO:		
	ANEXOS:		Página 1 de 1

ENCABEZADO DEL ASUNTO
CUERPO O CONTENIDO ESPECIFICO
NOTA
NOTA ACLARATORIA:
FIRMA NOMBRE CARGO Con copia a Gerencia y Auditoria
ESLOGAN DE LA COOPERATIVA

El instructivo del anterior formato se mostró con la expedición de una circular reglamentaria (Ver anexo 12).

Con las propuestas de mejora definidas en este capítulo, finaliza el estudio de los procesos en Coopprofesores. En el siguiente capítulo se describe el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión administrativo para el mejoramiento de los procesos de la Cooperativa durante la etapa de ejecución de la planeación estratégica definida dentro de su plan de desarrollo institucional.

8. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO

En el presente capítulo se describe el desarrollo para la Cooperativa de un Modelo de Mejoramiento Continuo (Ver anexo 13) aplicado a la ejecución de su proceso de planeación estratégica. Este modelo extiende el alcance de su aplicación a todos los procesos de la Cooperativa y en general a toda situación problema que se pueda presentar y deba ser mejorada, con el objeto de obtener los resultados esperados en la planeación.

El modelo se dividió en tres etapas para su presentación en este trabajo, estas corresponden al planteamiento, ejecución y evaluación, las cuales se describen en las siguientes páginas.

8.1 PLANTEAMIENTO

Esta etapa primordial en el desarrollo del modelo inició con la búsqueda de una respuesta a la necesidad de Coopprofesores por entregar los mejores servicios financieros a la comunidad educativa. Esta respuesta se vio reflejada en la aplicación de técnicas y herramientas de tipo administrativo y gerencial que no hacen parte actualmente de la base para la toma de decisiones a nivel directivo en la entidad y que se conjugan en una metodología muy práctica, la cual surgió basada en un proceso de solución de problemas y toma su nombre de una idea del Subgerente Administrativo y Financiero de la Cooperativa por llevar su entidad hacia el camino de la calidad.

Modelo de gestión administrativo y gerencial que apunte al mejoramiento de los procesos de manera continúa en la Cooperativa. Modelo administrativo y gerencial ya que integra un conjunto de herramientas de gestión gerencial en su desarrollo,

liderado por el Gerente General de la Cooperativa, de Mejoramiento por que integra un conjunto de herramientas del mismo nombre en el logro de sus metas, Continuo, por que se puede aplicar en cualquier circunstancia que se desee mejorar permanentemente y en un ciclo.

A continuación se muestra la conformación del Modelo.

8.1.1 Estructura del Modelo. El modelo se estructuró en tres fases a saber: condiciones generales, el modelo y la estrategia, y metodología de aplicación, las cuales se describen a continuación.

Condiciones generales del Modelo. Esta primera fase hace referencia a las condiciones o requisitos iniciales que deben tenerse en cuenta para obtener los beneficios y resultados reales con la aplicación del modelo y corresponden a los siguientes:

✓ *Conformación de un equipo estratégico de mejoramiento.* Este equipo debe estar presidido por la Gerente de la Cooperativa y deben integrarlo todas las personas que dependen de ella. La responsabilidad principal del equipo estratégico de mejoramiento será la de dirigir todas las actividades del plan estratégico de mejoramiento y la metodología de desarrollo del modelo. Entre las funciones a realizar se encuentra la de comunicar a toda la Cooperativa la necesidad de desarrollar el plan estratégico, facilitar la documentación de apoyo necesaria (por ejemplo, parámetros, directrices), identificar áreas estratégicas que requieran mejoramiento, nombrar los equipos de mejoramiento para el logro de los objetivos, entre otras.

Este primer requisito va a permitir que la ejecución del modelo este liderado por personas comprometidas con el bienestar y mejoramiento de la Cooperativa, de manera que sean un ejemplo y referente para el resto de miembros de la entidad.

El equipo debe motivar al personal para que sientan el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora.

✓ *Definición de canales de comunicación interna.* Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. De esta manera tener un plan de comunicación interna es imprescindible para alinear a las personas de una organización con su estrategia. Ésta sirve, en primer lugar, para aclarar las necesidades y prioridades: qué tenemos que comunicar, a quién y por qué. En segundo lugar, hay que establecer los detalles operativos: cómo, cuándo y dónde.

La definición de canales de comunicación va a ser fundamental al momento de realizar el alineamiento de la Cooperativa, va a permitir que la información fluya hacia arriba, hacia abajo y lateralmente en la estructura organizacional. Por lo tanto, la comunicación es un requisito indispensable para la buena marcha del modelo.

✓ *Aplicación de principios organizacionales según la norma ISO 9001: 2000.* Estos sencillos principios, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación, es recomendable seguir los principios de la norma dado que estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa. Estos principios son: orientación al cliente, liderazgo, implicación del personal, enfoque a procesos, enfoque hacia la gestión, enfoque hacia la mejora continua y el enfoque hacia la toma de decisiones bajo hechos.

La aplicación de estos principios es un reto para el equipo de mejoramiento, que en la medida de su logro van a orientar la Cooperativa hacia uno de sus objetivos estratégicos, la certificación de calidad.

La segunda fase en el planteamiento corresponde a la relación del modelo con el proceso de planeación estratégica definido por Coopprofesores, desplegando toda la conceptualización teórica básica para la planeación.

El Modelo y la Estrategia. En esta fase del modelo se describe toda la fundamentación teórica para el planteamiento y ejecución de la planeación estratégica en Coopprofesores y la interacción del modelo con su ejecución. Aquí se define el siguiente esquema:

a) La Cooperativa debe tener claro el rumbo por el cual desea dirigirse y debe ser claro para todos sus integrantes y colaboradores. Este rumbo define la misión, visión, principios y valores institucionales. Este es el primer trabajo que debe realizarse para la planeación.

b) El equipo estratégico de mejoramiento debe definir las áreas estratégicas sobre las cuales realizar los mayores esfuerzos hacia el mejoramiento. Estas áreas son aspectos fundamentales sobre los que la Cooperativa debe concentrar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Establecen los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos y en los que la administración debe mostrar resultados concretos. Este paso es de gran importancia por la contribución en información para la aplicación de la metodología del modelo, la cual se explica mas adelante en este capítulo.

Para cada área estratégica la Cooperativa debe asignar un responsable para su desarrollo, de manera que este lidere su proceso de mejoramiento, además de

establecer los indicadores necesarios para medir la consecución de los objetivos que se definen en el siguiente paso.

c) Una vez indagadas estas oportunidades de mejora, se plantean para estas un conjunto de estrategias que van a ayudar en su consecución. Una estrategia es un objetivo y la forma de alcanzarlo. Por lo tanto, el conjunto de estas estrategias define para la Cooperativa un Plan estratégico de mejoramiento.

d) De la misma manera, la Cooperativa define un conjunto de actividades tendientes a desarrollar las estrategias planteadas. La determinación de las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar, en conjunto conforma el plan operativo de mejoramiento.

Una vez definida la parte teórica del plan y como debería elaborarlo y ejecutarlo la Cooperativa, se realiza la metodología a seguir para lograr completamente el mejoramiento. Para el desarrollo de esta metodología e igualmente para la definición del plan, en esta etapa de planteamiento del modelo se integra para la Cooperativa un conjunto de herramientas y técnicas que les permite al equipo de mejoramiento y a sus colaboradores, tomar decisiones fundamentadas en hechos, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia de estos. Las herramientas se han agrupado de acuerdo a su utilidad, de la siguiente manera:

Herramientas de gestión:

- ✓ Elaboración de Diagrama de Afinidad
- ✓ Elaboración de Diagrama de Árbol
- ✓ Elaboración de Diagrama de Interrelación
- ✓ Elaboración de Diagrama de Matriz
- ✓ Elaboración de Matriz de Prioridades

Herramientas de mejoramiento:

- ✓ Aplicación de Estratificación
- ✓ Aplicación de Control de Procesos
- ✓ Elaboración de Diagrama Pareto
- ✓ Elaboración de Diagrama Causa efecto
- ✓ Elaboración de Diagrama de Dispersión
- ✓ Elaboración de Histogramas
- ✓ Elaboración de Hojas de Verificación

Herramientas avanzadas de calidad:

- ✓ Aplicación de Benchmarking
- ✓ Aplicación de la Estrategia de 5's

Herramientas de participación colectiva:

- ✓ Aplicación de Técnica de grupo nominal
- ✓ Aplicación de Técnica de Multivotación
- ✓ Aplicación de Lluvia de ideas
- ✓ Ejecución de reuniones efectivas
- ✓ Formación de Equipos de Trabajo

Metodología para la aplicación del modelo. Esta metodología es la etapa más importante dentro del planteamiento y estructura del modelo ya que corresponde al conjunto de nueve pasos sobre los que se desarrolla su aplicación.

Se establece teniendo en cuenta el mejoramiento como una oportunidad para echar un vistazo a toda la organización a fin de dar respuesta a todos los problemas.

Para cada paso dentro de la metodología se determina un objetivo y las actividades que debe realizar la Cooperativa en su consecución, aplicando las herramientas y técnicas de gestión y mejoramiento enunciadas anteriormente.

✓ *Instructivos de aplicación del Modelo.* Para la aplicación de las herramientas y técnicas enunciadas se realizaron instructivos los cuales se muestran como anexo al documento anexo del modelo de mejoramiento de procesos. Los instructivos están estructurados en un formato teniendo en cuenta el instructivo de expedición de documentos.

A continuación se muestra un ejemplo de la conformación de los instructivos.

Formato 5. Herramientas del modelo

	HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN COLECTIVA	Fecha de elaboración: 09/12/04
	INSTRUCTIVO PARA LLEVAR A CABO UNA SECCIÓN DE LLUVIA DE IDEAS	Página 3 de 3
Elaborado por: Liliana Martínez – Deibys Almario		

1. CONCEPTO

El Brainstorming (tormenta o lluvia de ideas) es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es una técnica de trabajo grupal para generar ideas originales en un ambiente relajado.

La idea principal en una sesión de lluvia de ideas es generar muchas soluciones potenciales ante un problema dado. Se trata de que los participantes ofrezcan soluciones en cuanto las piensan y cada contribución se enlista en el orden en que fue mencionada, sin intención de categorizar o relacionar. Durante esta sesión inicial, se eliminan las opiniones y se estimulan las ideas disparatadas. Posteriormente se evalúan las sugerencias, una vez que se agoten todas las ideas.

Mucha gente se detiene demasiado pronto. El secreto es continuar una vez que se han emitido las ideas obvias y sencillas. Cuando la mente de los participantes está al límite, suelen surgir las ideas más creativas.

2. VENTAJAS

- La tormenta, o lluvia, de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión.
- Una observación añadida es que este método sirve de entrada, o de fase previa, para otras técnicas de análisis.
- Se permite combinar ideas.
- Se pueden clarificar las ideas, una vez se realice la fase de generación.
- Se plantean posibles causas
- Se plantean soluciones alternativas

3. UTILIDADES

Obviamente, las posibilidades de utilizar la tormenta de ideas son infinitas. He aquí una lista parcial:

- Para discutir problemas que su grupo pueda querer abordar.
- Para encontrar soluciones alternas de un problema.
- Para encontrar los factores que contribuyen a definir un problema en su búsqueda de la raíz de las causas. Por ejemplo: en las posibles causas en un diagrama de causa y efecto.
- Para generar planteamientos alternativos de problemas antes de dirigirse a uno solo.
- Para establecer los elementos que han de ser agrupados en un diagrama de afinidades.
- Para establecer las ramas en diagramas de árbol.
- Para establecer los obstáculos que puedan interferir en la implantación exitosa de un plan que usted haya desarrollado.
- Para anunciar los elementos individuales de un proceso antes de organizarlos y colocarlos en secuencia en diagramas de flujo.
- Para establecer los beneficios de una innovación como preparación para "vendérsela" a su jefe.
- Para encontrar preguntas que usted pueda utilizar para hacer encuestas sobre la satisfacción de los clientes.
- Para reunir información que pueda iluminar la esencia o las causas de un problema.
- Para establecer los componentes de un plan de acción antes de ordenar la secuencia de los pasos y asignar responsabilidades.

Para aplicar satisfactoriamente una sección de tormenta de ideas, existen unas reglas fundamentales:

- a) Ausencia de crítica. Ni hacia uno mismo, ni hacia los demás. Las ideas deben fluir y ser expresadas libremente.
- b) Evitar la discusión. Durante la generación de ideas no está permitido entrar en el debate de las mismas. Tampoco se deben hacer comentario sobre ellas, ni positivos ni negativos.
- c) Todas las personas que integren el equipo deben contribuir activamente. El líder de la ejecución de la técnica de Lluvia de ideas, debe cuidar la participación completa. Para ello deberá crear un clima que le favorezca.

- d) Las ideas deberán ser escritas y mostradas de modo visible.
- e) Deben delimitarse la duración de las fases de la Lluvia de ideas.
- f) Las ideas pueden ser clarificadas, tras la fase de generación.
- g) Se permite combinar ideas.

Los pasos a seguir para la aplicación de la técnica de Lluvia de ideas son:

1. Exponer las normas:

Explicarlas claramente o repasarlas, si es que el equipo ya estaba familiarizado con ellas.

2. Delimitar su duración:

La Tormenta de ideas es un método para producir ideas con mucha rapidez. Así, una duración de 5 a 15 minutos, para la generación de ideas suele ser suficiente, si bien el tiempo puede ser amplio si es que los participantes tienen aún ideas que presentar. El jefe del grupo dirá: "Ahora comenzamos", y cuando las ideas ya no fluyan tan rápidamente, dirá: "Ya está, por favor finalizamos". Este es solo un ejemplo de cómo podría darse inicio y fin a la generación de ideas.

3. Escribir el tema de manera visible:

De manera que no haya duda. Asimismo hay que asegurarse de que se ha comprendido correctamente. Es aconsejable que este planteado a modo de pregunta.

4. Recoger y registrar ideas:

Las ideas pueden ser expresadas de dos formas distintas. Bien se pide a cada individuo que aporte en su idea en un turno; si alguien no puede hacerlo, podrá pasar turno en esa ocasión y aportar en el siguiente. O se expresan las ideas según van surgiendo en la mente de cada participante. En este caso el coordinador deberá prestar especial atención a que la participación sea completa y las aportaciones razonablemente repartidas.

El líder registrará todas las ideas en un panel, pizarra o similar. Pueden usarse notas adhesivas a este efecto. La condición es que se sitúen en un lugar bien visible. En cualquier caso, las ideas deberán haber sido escritas sin interpretación alguna, es decir, ser un reflejo exacto de lo que dijo la persona que la expuso.

5. Clarificar las ideas:

Una vez expuestas éstas, es preciso asegurarse de que todas han sido comprendidas. Para ello se revisarán una a una, preguntando a los participantes si hay dudas o se quiere hacer algún comentario. Una vez finalizada la sesión y si hay alguna duda sobre lo que se quería señalar con una idea determinada, el jefe la aclarará con la ayuda de los miembros. No se analizará ni se descartará idea alguna.

6. Eliminar ideas duplicadas:

Ahora es el momento de eliminar ideas duplicadas, siempre que quienes la plantearon estén de acuerdo.

7. Reducir la lista:

Es posible que se considere conveniente reducir la lista a un número menor de términos de manera que sea más manejable, o que se prioricen algunos elementos. Entonces se aplicará la técnica de votación múltiple.

Todos los instructivos cuentan con un encabezado, el concepto del tema del instructivo, ventajas, utilidades y los pasos a seguir para la aplicación de la herramienta o técnica.

El modelo planteado bajo el esquema de planeación estratégica le permite a Coopprofesores enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado, teniendo en cuenta las tendencias actuales. Para algunas empresas, estas tendencias son amenazas y se convertirán en cargas de profundidad que pondrán su existencia en peligro. Para otras, serán oportunidades que las harán alcanzar metas insospechadas. La diferencia está en la calidad de la gerencia que hoy escoge el camino que seguirá.

8.2 EJECUCIÓN

Para la ejecución del Modelo de mejoramiento de procesos, se realizó inicialmente una prueba piloto en una de las Agencias de la Cooperativa localizada en el Municipio de Piedecuesta. La determinación de la aplicación del modelo en el marco del desarrollo de la planeación estratégica de la Cooperativa, fue una decisión tomada bajo la premisa de haber realizado una prueba de aplicación donde se justificó con los resultados, su aceptación.

A continuación se desarrollan los pasos que propone el modelo y que fueron aplicados en la Agencia.

Condiciones generales:

1. Equipo de mejoramiento: Estuvo conformado por Director de Agencia, Subgerente Comercial y Autores del proyecto.
2. Definición de canales de comunicación: Reuniones de oficina, circulares informativas y reglamentarias, memorando interno, mensajes de sistema, sugerencias, manuales
3. Charla de los principios organizacionales sobre los que esta basado el modelo.

El modelo y la estrategia:

1. Rumbo estratégico: Este lo definió la Cooperativa en la Planeación Estratégica y puede visualizarse en el capítulo uno, la Cooperativa.
2. Áreas estratégicas de mejoramiento: Para la definición de estas áreas se elaboro un análisis donde se identificaron debilidades y problemas como se muestra a continuación.

DEBILIDADES:

- Falta de un supernumerario que haga las funciones de Asesor, mensajería, servicios generales.
- El Director no tiene acceso a consultas de contabilidad, este módulo solo está disponible en el secretario de oficina.
- El secretario de oficina no cuenta con una línea de respaldo cuando esta se cae. En el momento se encuentra ubicada en el usuario del Director, pero los procesos de atención al público los ejecuta el secretario de oficina.

- Falta de información y comunicación oportuna de la Administración general con la agencia.
- La Administración general no atiende de manera oportuna los requerimientos de la Agencia.
- Las actividades que saca la Subgerencia comercial no se les indica a tiempo a la Agencia.
- Falta de nueva publicidad.
- El sistema no actualiza los pagos rápidamente.

PROBLEMAS:

- El sistema no permite hacer débitos automáticos de cuentas, cuando el asociado autoriza se debite mensualmente la cuota.
- Las cancelaciones de credicheques originan mora al asociado, sin culpabilidad, cuando el cheque dejado en respaldo se consigna para hacer efectiva la deuda.
- Los abonos mensuales de los descuentos de pagadurías se están efectuando demasiado tarde, originando malestar entre los asociados.
- El sistema muestra en cuentas por pagar, pagos que ya se han efectuado.
- La impresión de auxiliares es demasiado lenta.
- El sistema no tiene un control sobre el cierre de la oficina.

Las siguientes fueron las áreas definidas para el mejoramiento:

1. Plataforma tecnológica.
2. Gestión de las captaciones.
3. Comunicación interna.

Para efectos del desarrollo de la prueba se selecciono la Plataforma tecnológica como área de aplicación, dentro de los procesos del sistema de información y desarrollo tecnológico.

Uno de los problemas encontrados en esta área es el siguiente:

- El sistema no permite hacer débitos automáticos de cuentas, cuando el asociado autoriza se debite mensualmente la cuota.

Aplicando los nueve pasos de la metodología del modelo, se concluyó:

- Realizando las modificaciones correspondientes en las tablas básicas del sistema se da solución al anterior requerimiento.
- Se disminuye esta carga laboral, por cuanto el Secretario contador debía estar pendiente cada mes de las autorizaciones de débitos mensuales y realizarlas en el sistema.

La ejecución del modelo planteado esta supeditado a la ejecución del plan de desarrollo institucional Coopprofesores 2004 – 2006. Para este plan la Cooperativa ha realizado un cronograma de actividades donde el desarrollo del objetivo estratégico, Orientar los procesos de la entidad y buscar su certificación¹⁰, esta programado para su iniciación en el mes de septiembre del 2005. Esto significa que en esta fecha se da paso a la integración del modelo para el mejoramiento de los procesos, los cuales han sido documentados durante la ejecución del presente proyecto.

Para esta etapa de aplicación de la metodología del modelo, se ha comunicado a la Cooperativa por medio del documento anexo del mismo, la necesidad de tener personas con los conocimientos en cuanto a la aplicación de las herramientas y técnicas para su desarrollo, de manera que se obtengan los mayores beneficios, y seguir el modelo fielmente.

¹⁰ Planeación estratégica Coopprofesores 2004 -2006. Plan de desarrollo institucional.

8.3 EVALUACIÓN

Para determinar que tan buenos son los resultados de la aplicación de la metodología del modelo, la Cooperativa debe evaluar el modelo teniendo en cuenta los resultados obtenidos, los indicadores definidos, el logro de los objetivos y el mejoramiento deseado; para de esta manera optimizar la metodología planteada y efectuar las acciones correctivas para mejorar su aplicación.

9. CONCLUSIONES

El diseño y elaboración de cualquier trabajo, requiere del compromiso del talento humano que participa directa o indirectamente en la aplicación del mismo dentro de un equipo u organización; por tal motivo, el desarrollo de los Manuales documentados con este trabajo tuvo gran aceptación por cuanto los funcionarios participaron del desarrollo de los mismos.

La aplicación de estrategias de mejoramiento como la implementación de las 5 eses en la COOPROFESORES, contribuye a la formación hacia una cultura de cambio y calidad organizacional.

La incertidumbre que genera el desarrollo de un proyecto dentro de cualquier empresa, es un factor que es controlado en la medida en que la planeación del mismo sea la adecuada, y en la medida en que el personal de la empresa pueda participar abiertamente en su ejecución.

El camino hacia la calidad es un compromiso dentro de las empresas que debe ser liderado por la Gerencia General de estas, de lo contrario los esfuerzos por su consecución se pueden perder de vista.

Se Capacitaron a los funcionarios de la Cooperativa sobre el Proceso de Cambio, Desarrollo Institucional y Mejoramiento continuo.

Se Conoció los Procesos y Procedimientos existentes dentro de las Áreas Comercial, Administrativa, Financiera, Sistemas y Auditoria, identificando los puntos críticos en cada uno de los Procesos Primarios.

Se analizaron, evaluaron y Controlaron los Procesos primarios de las áreas en estudio.

Se Formularon y ejecutaron estrategias de mejoramiento, estandarizando los procesos de las Áreas en estudio.

Se Conoció y analizó el tipo de administración, adoptada por la Dirección en la Cooperativa.

Se Diseñó un Modelo de Gestión Administrativo y Gerencial.

Se actualizó e Implementó el uso del Manual de Funciones y Procesos Primarios.

BIBLIOGRAFÍA

Estatutos Coopprofesores, actualización Marzo 2000, consta según acta N. 039.

Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, identificación de los procesos críticos de la empresa. P.39. Editorial Presencia Ltda.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega S.A.

O & M, Los procedimientos, el cliente y la empresa. El perfil general del cliente de hoy. P.17

Planeación Estratégica Coopprofesores 2004 – 2006. Plan de Desarrollo Institucional.

Portafolio de servicios Coopprofesores, actualización 2004.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. El manual de procedimientos. Internacional Thomson Editores, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO PARA EL FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS.

Para un mejor diligenciamiento del formulario es importante que se tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Tómese el tiempo necesario y lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Diligencie el formulario con letra legible.
- Este es un formulario de análisis de cargos y **no** es su finalidad evaluar su desempeño laboral.
- El objetivo del formulario es recopilar información para realizar un estudio detallado de los cargos.
- Procure ser específico con la información que va a consignar en el formulario.
- Cualquier inquietud consúltela con los facilitadores del proceso.
- Si requiere mayor espacio para consignar respuestas, puede hacerlo al respaldo de las hojas, identificando las respuestas con el número de pregunta correspondiente.

CONSTRUYAMOS JUNTOS EL SENDERO A LA EXCELENCIA; TRABAJANDO POR EL BIENESTAR DE LA FAMILIA COOPROFESORES, TÚ FAMILIA.

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Fecha:_____

Nombre del
cargo:_____

Área o sección:_____

Cargo del jefe
inmediato:_____

Personal a cargo:_____

Titular del cargo:_____

Objetivo general del cargo:_____

II. DETALLE DE FUNCIONES

Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D), Semanal (S), Quincenal (Q), Mensual (M).

Enumere las funciones en orden de importancia	D	S	Q	M
1. Funciones Principales:				
2. Funciones Secundarias:				
3. Funciones Esporádicas				

III. REQUISITOS DEL CARGO

Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto

1. *Educación*: Indique la educación previa necesaria para desempeñar el cargo

☐	Bachiller: Académico__ Comercial__ Técnico__
☐	Estudios técnicos
☐	Tecnólogo
☐	Estudios Universitarios. ¿Cuáles? _____
☐	Postgrados. ¿Cuáles? _____
☐	Otros, especifique: _____

2. *Experiencia*: Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo?
Si __ No__ De acuerdo con la Educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar cabalmente ese cargo?

☐	No requiere experiencia
☐	Hasta seis meses de experiencia
☐	Hasta un año de experiencia
☐	Hasta dos años de experiencia
☐	Mas de dos años de experiencia

3. *Entrenamiento*: Indique el tipo de entrenamiento previo necesario para desempeñar las funciones del cargo.

☐	Ninguno
☐	Hasta un mes
☐	De uno a tres meses
☐	De tres a seis meses
☐	Mas de seis meses

¿ A cargo de quien está el entrenamiento?

Habilidades o destrezas: Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el cargo.

Habilidad Requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad Manual			
Habilidad Visual			
Habilidad Verbal			
Habilidad Visomotriz			
Habilidad Auditiva			
Memoria Inmediata			
Memoria Remota			

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Responsabilidad por Materiales y Equipos:

¿Es función del cargo tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar? Si__ No__

NOTA: si la respuesta es NO, pase a la siguiente pregunta

Descripción	Frecuencia Mes			Valor Aprox.
	R	A. V.	S	

R = Rara vez

A. V. = Algunas veces

S = Siempre

2. Responsabilidades por contacto con personas:

Tipo de contacto	S	C. F.	E. O.	N
Con compañeros de otras áreas o secciones				
Con funcionarios en otras oficinas de la				

Cooperativa				
Con funcionarios de otras Cooperativas.				
Público en General				
Dependencias del Gobierno				
Otros (Especifique):				

S: Siempre C.F: Con Frecuencia E.O: En Ocasiones N: Nunca

3. Responsabilidad por Información confidencial:

En caso de tener acceso a información confidencial al desempeñar su labor, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

- ☐ Información de alguna importancia con efectos leves.
- ☐ Información importante con efectos graves.
- ☐ Información muy importante con daños muy graves.
- ☐ Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la que usted maneja?

4. Responsabilidad por manejo de dinero y/o valores:

Señale el promedio de dinero o valores que permanezcan bajo su custodia:

- ☐ Diario
- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual

5. Responsabilidades por supervisión: ¿ El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si ___ No ___

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas Supervisadas.

Clase de Supervisión Ejercida	Número de Personas

	1	2	3	4	5 o más
Cargos que Supervisa					
Supervisión Técnica					
Asigna, instruye y comprueba el trabajo					
Personas que realizan labores sencillas					
Personas que realizan labores especiales					
Personas que supervisan otros cargos					

V. EXPOSICIÓN AL EJECUTAR EL CARGO

1. **ESFUERZOS:** Si para la ejecución de las labores de este puesto deben emplearse la Concentración y el esfuerzo físico.

a. *Esfuerzo mental:* Marque con una x de acuerdo al esfuerzo que debe realizarse

Grado de concentración	Tiempo de aplicación		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Baja Concentración			
Mediana Concentración			
Alta concentración			

b. *Esfuerzos físicos:* Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo, en las siguientes descripciones:

☐ Ningún esfuerzo muscular: Posición cómoda
☐ Esfuerzo apreciable: la mayor parte del tiempo sentado
☐ Esfuerzo importante: la mayor parte del tiempo caminando o en posición difícil
☐ Otros (especifique): _____

2. *Riesgos del cargo:* El desempeño de las funciones del cargo lo exponen a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí _____. No _____. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que estos puedan ocurrir.

Gravedad del accidente	Probabilidades		
	Poca	Mediana	Grande

Lesiones leves de poca importancia			
Contagio de virosis			
Robos			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo?

3. *Condiciones Ambientales:* Determine las condiciones en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del cargo.

Factores	Condiciones Ambientales		
	Normales	Regulares	Extrema
Iluminación			
Calor			
Humedad			
Ruido			
Polvo			
Ventilación			
Frío			
Otras ¿cuáles?			

ANEXO 2

Bucaramanga 26 julio 2.004

SEÑORES:

AGENCIAS

COOPROFESORES

Cordial saludo.

Con objeto de desarrollar labores encaminadas al mejoramiento de la Cooperativa, los días 28 y 30 de julio, se llevará a cabo una jornada de recolección de información para el Análisis de Cargos.

Las fechas para la realización de la jornada serán las siguientes:

AGENCIA	DÍA	FACILITADOR
Málaga	28 julio	Deibys Almario
Piedecuesta	30 julio	
Aguachica	28 julio	Liliana Martínez
Barrancabermeja	30 julio	

El orden del día será de la siguiente manera:

HORA	ACTIVIDAD
8:00 am	Presentación de los funcionarios de la Cooperativa por parte del Director de Agencia
8:15 am	Recolección de formatos de Análisis de Cargos y Cuestionario de Procesos
8:30 am	Entrevista con el Director de Agencia
10:00 am	Entrevista con el Secretario Contador
11:00 am	Entrevista con el Cajero
12:00 pm	Almuerzo de trabajo
1:00 pm	Retroalimentación de la jornada

REQUERIMIENTOS:

- Disposición de los funcionarios para el buen desarrollo de la jornada.
- Formato de Análisis de Cargos diligenciado por cada funcionario.

Gracias por su colaboración.

Atentamente;

LILIANA MARTINEZ

DEIBYS ALMARIO

ANEXO 3

HORARIO PARA REVISIÓN DEL FORMULARIO

ADMINISTRACIÓN GENERAL FECHA: 22 DE JUNIO DE 2004

NUMERO	NOMBRE DEL CARGO	HORA INICIO	HORA FIN	FACILITADORES
1	Gerente General Subgerente Comercial	8:10 a.m.	8:25 a.m.	Deibys Liliana
2	Subgerente Financiero y Administrativo Jefe Departamento de Sistemas	8:30 a.m.	8: 45 a.m.	Deibys Liliana
3	Auditor Interno Asistente de Auditoría	8:50 a.m.	9:05 a.m.	Deibys Liliana
4	Contador Coordinador de Cartera	9:10 a.m.	9:25 a.m.	Deibys Liliana
5	Secretaria de Gerencia Asistente de Crédito	9:30 a.m.	9: 45 a.m.	Deibys Liliana
6	Analista de Crédito Asistente Comercial	9:50 a.m.	10:05 a.m.	Deibys Liliana
7	Asistente Administrativo y Financiero Asistente de Sistemas	10:10 a.m.	10:25 a.m.	Deibys Liliana
8	Auxiliar del Almacén y Archivo Auxiliar Contable	10:30 a.m.	10: 45 a.m.	Deibys Liliana
9	Servicios Generales Mensajero	10:50 a.m.	11:05 a.m.	Deibys Liliana

AGENCIA BUCARAMANGA

NUMERO	NOMBRE DEL CARGO	HORA INICIO	HORA FIN	FACILITADORES
1	Director de Agencia Secretaria - Contadora	12:00 p.m.	12:15 p.m.	Deibys Liliana
2	Cajero 1 Cajero 2	12:15 p.m.	12 :30 p.m.	Deibys Liliana
3	Vigilante Coordinador de Cartera	12:30 p.m.	12:45 p.m.	Deibys Liliana
4	Asesoras Comerciales Asesoras Comerciales	6:05 p.m.	6:20 p.m.	Deibys Liliana
5	Asesoras Comerciales Asesoras Comerciales	6:20 p.m.	6:35 p.m.	Deibys Liliana

ANEXO 4

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

COOPERATIVA DE PROFESORES - COOPROFESORES

ENTIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

1. INTRODUCCIÓN

El manual que se presenta a continuación se realizó teniendo en cuenta la información de las funciones, requisitos, responsabilidades y esfuerzos a los que deben someterse quienes ocupen un cargo en la Cooperativa. Este Manual es un punto de partida de directivos al momento de requerir y seleccionar un aspirante para el desempeño de un cargo, así como una guía de información para el personal en general, de sus compromisos con la entidad.

En el Manual encontramos la misión y visión de la entidad a fin de recordar la razón de ser y el querer ser como institución financiera, seguidamente se aprecian los objetivos que dan a conocer la importancia del Manual, la formalización interna la cual describe la manera en que se adopta el mismo, el marco de normas sobre las cuales se rige, la forma de llevar a cabo las actualizaciones, los formatos utilizados y sus respectivos instructivos, la descripción de todos los cargos de la Cooperativa de acuerdo a la información referida en el párrafo anterior y los anexos adjuntados.

Las condiciones ambientales indagadas en el formulario de análisis ocupacional aplicado, no fueron tenidas en cuenta en la documentación del presente manual ya que no constituyen un factor de riesgo para la salud de los funcionarios, con la salvedad para el cargo de Auxiliar de Almacén y Archivo cuyas condiciones de humedad, iluminación y ventilación no son las adecuadas para un óptimo rendimiento laboral.

Este Manual estará a disposición de todos los funcionarios de la Cooperativa, incluyendo las agencias en otras ciudades, en medio físico y en la red interna.

2. MISIÓN

***SOMOS LA COOPERATIVA FINANCIERA CON LOS MEJORES SERVICIOS
PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL NORORIENTE COLOMBIANO.***

3. VISIÓN

***SER EN EL 2010 LA MEJOR COOPERATIVA FINANCIERA DEL
NORORIENTE COLOMBIANO AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.***

4. OBJETIVOS

- ✓ Servir como base para el reclutamiento y selección de personal, teniendo en cuenta los perfiles definidos para los cargos analizados.
- ✓ Agrupar la información concerniente a la naturaleza de los cargos, como son las funciones, responsabilidades, especificaciones y condiciones de trabajo en que se desarrollan.
- ✓ Ser un canal de comunicación de las funciones que debe desempeñar quienes ocupen un cargo dentro de la Cooperativa.

5. FORMALIZACIÓN INTERNA

Todo el personal de la Cooperativa deberá cumplir lo contenido en este Manual de Funciones y especificaciones, donde se designa a la Subgerencia Administrativa como encargada del control al realizar las modificaciones, supresiones o adiciones al manual, como se menciona en las actualizaciones.

La implementación del Manual como documento interno válido y reglamentario se adopta por acta y circular expedida en Comité de Gerencia como se muestra a continuación.

6. ACTUALIZACIÓN

La vigilancia de los Manuales esta a cargo de la Subgerencia Administrativa, la cual es la encargada del manejo y diligenciamiento del formato de Control de Actualizaciones (Ver anexo A), en el que se registran en orden cronológico las modificaciones, adiciones o supresiones al manual.

Los subgerentes de área son los encargados de efectuar los requerimientos de adición, modificación o supresión al manual, por medio escrito, los cuales son entregados al Subgerente Administrativo para su respectiva inclusión en el mismo. Este funcionario debe expedir las hojas actualizadas al área solicitante, donde el subgerente encargado procede a actualizar el manual. De igual manera cada modificación debe entregarse al Gerente de sistemas para su respectiva actualización en la Intranet.

7. MARCO LEGAL

El presente Manual esta regido bajo las siguientes normas.

- ✓ Estatutos de la Cooperativa.
- ✓ Circular informativa sobre la cual se implementa el uso del manual.

8. FORMATOS E INSTRUCTIVOS UTILIZADOS

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO PARA EL FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS.

Para un mejor diligenciamiento del formulario es importante que se tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Tómese el tiempo necesario y lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Diligencie el formulario con letra legible.
- Este es un formulario de análisis de cargos y **no** es su finalidad evaluar su desempeño laboral.
- El objetivo del formulario es recopilar información para realizar un estudio detallado de los cargos.
- Procure ser específico con la información que va a consignar en el formulario.
- Cualquier inquietud consúltela con los facilitadores del proceso.
- Si requiere mayor espacio para consignar respuestas, puede hacerlo al respaldo de las hojas, identificando las respuestas con el número de pregunta correspondiente.

CONSTRUYAMOS JUNTOS EL SENDERO A LA EXCELENCIA; TRABAJANDO POR EL BIENESTAR DE LA FAMILIA COOPROFESORES, TÚ FAMILIA.

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Fecha: _____

Nombre del cargo: _____

Área o sección: _____

Cargo del jefe inmediato: _____

Personal a cargo: _____

Titular del cargo: _____

Objetivo general del cargo: _____

II. DETALLE DE FUNCIONES

Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D), Semanal (S), Quincenal (Q), Mensual (M).

Enumere las funciones en orden de importancia	D	S	Q	M
1. Funciones Principales:				
2. Funciones Secundarias:				
3. Funciones Esporádicas				

III. REQUISITOS DEL CARGO

Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto

1. *Educación:* Indique la educación previa necesaria para desempeñar el cargo

☐	Bachiller: Académico__ Comercial__ Técnico__
☐	Estudios técnicos
☐	Tecnólogo
☐	Estudios Universitarios. ¿Cuáles? _____
☐	Postgrados. ¿Cuáles? _____
☐	Otros, especifique: _____

2. *Experiencia:* Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo?

Si __ No__ De acuerdo con la Educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar cabalmente ese cargo?

☐	No requiere experiencia
☐	Hasta seis meses de experiencia
☐	Hasta un año de experiencia
☐	Hasta dos años de experiencia
☐	Mas de dos años de experiencia

3. *Entrenamiento:* Indique el tipo de entrenamiento previo necesario para desempeñar las funciones del cargo.

☐	Ninguno
☐	Hasta un mes
☐	De uno a tres meses
☐	De tres a seis meses
☐	Mas de seis meses

¿ A cargo de quien está el entrenamiento?

4. *Habilidades o destrezas:* Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el cargo.

Habilidad Requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad Manual			
Habilidad Visual			
Habilidad Verbal			
Habilidad Visomotriz			
Habilidad Auditiva			
Memoria Inmediata			
Memoria Remota			

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Responsabilidad por Materiales y Equipos:

¿Es función del cargo tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar? Si__ No__

NOTA: si la respuesta es NO, pase a la siguiente pregunta

Descripción	Frecuencia Mes			Valor Aprox.
	R	A. V.	S	

R = Rara vez

A. V. = Algunas veces

S = Siempre

2. Responsabilidades por contacto con personas:

Tipo de contacto	S	C. F.	E. O.	N
Con compañeros de otras áreas o secciones				

Con funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa				
Con funcionarios de otras Cooperativas.				
Público en General				
Dependencias del Gobierno				
Otros (Especifique):				

S: Siempre C.F: Con Frecuencia E.O: En Ocasiones N: Nunca

3. Responsabilidad por Información confidencial:

En caso de tener acceso a información confidencial al desempeñar su labor, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

- ☐ Información de alguna importancia con efectos leves.
- ☐ Información importante con efectos graves.
- ☐ Información muy importante con daños muy graves.
- ☐ Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la que usted maneja?

4. Responsabilidad por manejo de dinero y/o valores:

Señale el promedio de dinero o valores que permanezcan bajo su custodia:

- ☐ Diario
- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual

5. Responsabilidades por supervisión: ¿ El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si ___ No ___

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas Supervisadas.

Clase de Supervisión Ejercida	Número de Personas				
	1	2	3	4	5 o más
Cargos que Supervisa					
Supervisión Técnica					
Asigna, instruye y comprueba el trabajo					
Personas que realizan labores sencillas					
Personas que realizan labores especiales					
Personas que supervisan otros cargos					

V. EXPOSICIÓN AL EJECUTAR EL CARGO

1. **ESFUERZOS:** Si para la ejecución de las labores de este puesto deben emplearse la Concentración y el esfuerzo físico.

a. *Esfuerzo mental:* Marque con una x de acuerdo al esfuerzo que debe realizarse

Grado de concentración	Tiempo de aplicación		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Baja Concentración			
Mediana Concentración			
Alta concentración			

b. *Esfuerzos físicos:* Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo, en las siguientes descripciones:

☐	Ningún esfuerzo muscular: Posición cómoda
☐	Esfuerzo apreciable: la mayor parte del tiempo sentado
☐	Esfuerzo importante: la mayor parte del tiempo caminando o en posición difícil
☐	Otros (especifique): _____

2. *Riesgos del cargo:* El desempeño de las funciones del cargo lo exponen a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí _____. No _____. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que estos puedan ocurrir.

Gravedad del accidente	Probabilidades

	Poca	Mediana	Grande
Lesiones leves de poca importancia			
Contagio de virosis			
Robos			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo?

3. *Condiciones Ambientales:* Determine las condiciones en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del cargo.

Factores	Condiciones Ambientales		
	Normales	Regulares	Extrema
Iluminación			
Calor			
Humedad			
Ruido			
Polvo			
Ventilación			
Frío			
Otras ¿cuáles?			

FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

ADMINISTRACIÓN GENERAL

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Consejo de Administración
	GERENTE GENERAL	Revisión No: 0
		Página 154 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, dirigir y Controlar estratégicamente todos los recursos Financieros, Talento Humano y Tecnológicos de la Cooperativa, que permitan el óptimo funcionamiento de todos los estamentos de la organización, a fin de lograr los objetivos institucionales, dentro de un marco legal y jurídico, en consonancia con los principios Cooperativos.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de la Cooperativa, así como las decisiones tomadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.
2	Responder por el control interno de la empresa, de tal manera que dicho control disponga de medidas objetivas de resultados e indicadores de gestión, que aseguren el mejoramiento y evaluación permanente de las actividades de la Cooperativa.
3	Dar seguimiento a la buena marcha de la Cooperativa.
4	Delegar funciones en asuntos específicos.
5	Tomar decisiones sobre los asuntos comerciales, financieros, Talento humano, Tecnológicos y administrativos de la Cooperativa.
6	Dirigir, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, funciones, políticas, planes y programas de la Cooperativa.
7	Controlar el manejo de los recursos financieros de la Cooperativa.
8	Ejercer la representación legal de la Cooperativa.
9	Revisar y aprobar transacciones que superan los límites establecidos dentro del reglamento de crédito de la entidad.
10	Mantener y mejorar de ser necesario el orgullo de la membresía organizacional de pertenecer a la Cooperativa.
11	Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el Consejo de

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Consejo de Administración
	GERENTE GENERAL	Revisión No: 0
		Página 155 de 846

	Administración. <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> 1 Planificar y Verificar los compromisos y metas para cada una de las áreas de la Cooperativa en búsqueda de resultados satisfactorios. 2 Fijar políticas para el manejo de transacciones especiales. 3 Revisar el movimiento de los saldos de préstamos que no devengan interés. 4 Rendir informes al Consejo de Administración sobre el funcionamiento general de la entidad y todos los demás documentos que le sean solicitados. 5 Revisar saldos promedio y tasa promedio pagadas durante el proceso de captación o depósito de clientes. 6 Revisar, en coordinación con el auditor interno, las áreas que conforman la Cooperativa para analizar el desempeño de la misma. 7 Crear y organizar los Comités que se requieran, para el normal funcionamiento de la Cooperativa. 8 Apoyar y facilitar el desempeño de los integrantes de los comités especiales y de los demás organismos. 9 Asistir a las reuniones del Consejo de Administración. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> 1 Supervisar los cambios efectuados a los datos permanentes como tasa de interés y límites de crédito. <u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u> 1 Revisar la rentabilidad de los créditos colocados.
1	

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Consejo de Administración
	GERENTE GENERAL	Revisión No: 0
		Página 156 de 846

	FUNCIONES ESPORÁDICAS:
2	Preparar y someter a estudio y aprobación del Consejo de Administración, los proyectos estratégicos que afectan la organización.
3	Diseñar y entregar pautas para la elaboración del presupuesto operativo y estratégico anual que será presentado al Consejo de Administración.
4	Preparar y someter a estudio ante el Consejo de Administración los proyectos relacionados con la organización administrativa, financiera y otros procesos especiales que le ordene dicho Consejo.
5	
6	Celebrar contratos y efectuar operaciones del giro ordinario de la entidad.
7	Dirigir y propiciar la participación en programas con otras entidades públicas y privadas que contribuyan al desarrollo integral comunitario.
8	Revisar conciliaciones de las cuentas de suspenso, créditos significativos no recuperables, créditos no recuperables por tipo de crédito, etc. para tomar medidas que minimicen pérdidas.
	Rendir los informes requeridos por los Organismos de Control, y demás autoridades competentes.
	Trazar las políticas para el proceso de colocación de créditos.

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Gerente General, debe ser profesional en áreas Administrativas ó Financieras; con especialización en Finanzas, Alta Gerencia ó un mínimo de cinco años de experiencia en la Dirección de empresas. Debe poseer conocimientos del sector solidario y el manejo de Cooperativas, habilidades para la planeación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos y destrezas para el manejo de personal, ser una persona ágil y decidida en el momento de enfrentar los problemas que surjan en el desarrollo de su gestión. Debe poseer una excelente fluidez verbal y mantener una grata comunicación con sus colaboradores, ser un profesional con alto sentido de responsabilidad, poder de negociación y liderazgo que le permita dirigir los esfuerzos del personal a cargo hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Debe poseer una excelente presentación personal.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Consejo de Administración
	GERENTE GENERAL	Revisión No: 0
		Página 157 de 846

Nº	REQUISITOS DEL CARGO El cargo de Gerente General, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo: 1 2 3 <u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Gerente General requiere que la persona que vaya a desempeñarlo posea estudios en áreas Administrativas ó Financieras; con especialización en Finanzas, Alta Gerencia ó un mínimo de cinco años de experiencia en la Dirección de empresas. Debe poseer conocimientos del sector solidario y el manejo de Cooperativas. <u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas en el manejo de personal, habilidades para la planeación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos, y ser una persona ágil y decidida en el momento de enfrentar los problemas que surjan en el desarrollo de su gestión. Debe poseer una excelente fluidez verbal y mantener una grata comunicación con sus colaboradores. <u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por materiales y equipo Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador portátil (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono y fax, sumadora, scanner y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén y todos los activos de la empresa. • Por contacto con personas Debe responder por mantener una relación de cooperación y bienestar con todos los funcionarios de la Cooperativa y de otras agencias de la misma. Es responsable por el buen manejo de las relaciones con funcionarios de otras cooperativas y dependencias del gobierno. Debe responder por el beneficio de los clientes de la Cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de toda la información financiera, administrativa y contable, información de asociados, actas del Consejo de administración y demás. En general toda la información a la cual tiene acceso quien desempeñe este cargo, pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder por todos los dineros y/o valores que maneja la Cooperativa. • Por supervisión: Debe responder por el buen desempeño de los jefes de área, por asignar, instruir y comprobar el trabajo de estos. Debe responder por el desarrollo de las labores en forma

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Consejo de Administración
	GERENTE GENERAL	Revisión No: 0
		Página 158 de 846

4	eficiente de todos los funcionarios de la Cooperativa.
	<u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración al realizar sus labores exponiéndose a realizar un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 159 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir, Controlar y Ejecutar todas las actividades relacionadas con servicios informáticos de la Cooperativa

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Aplicar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad del departamento de sistemas, preparando los informes cuando sea necesario con destino a la gerencia, cuando a su juicio no se cumplan a cabalidad.
2	Visitar los sitios periféricos de operación, para asegurar la correcta utilización de equipos y demás dispositivos como el cumplimiento de las normas de seguridad.
3	Establecer, ejecutar y verificar que todos los procedimientos y métodos definidos para el diseño, programación, prueba, implantación y mantenimiento de Software, Hardware y Telecomunicaciones, para permitir un alto grado de confiabilidad en el servicio al cliente.
4	Diseñar y administrar la plataforma tecnológica de la Cooperativa (Sistemas de información, Sistemas operativos, Hardware, Telecomunicaciones, Web, etc.).
5	Administrar servidores y Pcs de la Cooperativa.
6	Gestionar de manera integral el licenciamiento de software como constitutivo del activo organizacional.
7	Administrar e implementar proyectos de desarrollo.
8	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Participar en los comités que por su naturaleza y por los temas a tratar se requiera de su presencia.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 160 de 846

1	Definir y presentar el plan estratégico del área de acuerdo a los objetivos del plan estratégico corporativo a la Gerencia.
2	Presentar a la gerencia un plan de trabajo con los resultados que se esperan alcanzar.
3	Establecer los planes, programas y procedimientos a seguir para garantizar la seguridad de toda la información almacenada en la plataforma tecnológica utilizada por la Cooperativa.
4	Elaborar y presentar informes acerca del estado de avance de proyectos.
1	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> Supervisar el cumplimiento del horario por parte del personal de su dependencia. La oportuna generación de informes, como la ejecución de las tareas diarias de cierre, informando cualquier novedad sobre las mismas.
1	
2	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Verificar y tener debidamente inventariado los licenciamientos de productos, todos los equipos y demás dispositivos de procesamiento. Evaluar los costos de mantenimiento de equipos preparando los planes que mejor se acomoden desde el punto de vista costo- beneficio.
1	
2	FUNCIONES ESPORÁDICAS: Definir y establecer los tipos de software a utilizar por la Cooperativa.
3	
4	Preparar el plan anual de capacitación tanto del personal de su área, como de usuarios. Evaluar los resultados del mismo, mediante un programa de seguimiento permanente.
5	Preparar el presupuesto de su área tanto en los factores de operación, gastos de funcionamiento, adquisición del software, equipos y demás elementos requeridos.
6	Preparar el plan anual de vacaciones del personal a su cargo, procurando que el mismo se cumpla de acuerdo a lo programado.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 161 de 846

7	Aprobar todos los gastos que tienen que ver con la operación del departamento de sistemas.
8	Definir los estándares de cintas, diskettes y demás implementos que se requieran para la operación de los sistemas de información y de los equipos. Evaluar su consumo, servicio y costo proponiendo las mejores alternativas para la Cooperativa.
	Soportar a la gerencia en todas las decisiones que por su naturaleza requieran su concepto, preparando los informes y demás evaluaciones que sean necesarias.
	Realizar la Planeación, Control y seguimiento en los proyectos de desarrollo.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Gerente de Sistemas, debe poseer estudios universitarios en Ingeniería de sistemas con especialización en áreas de la administración y poseer experiencia en implementación de plataformas tecnológicas y habilidades para solucionar conflictos en la implementación de las mismas. Debe ser una persona capaz de maximizar el aprovechamiento de los recursos, con un alto sentido de responsabilidad, liderazgo y poder de toma de decisiones. Además de ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
1	El cargo de Gerente de Sistemas, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
2	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Gerente de Sistemas requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Ingeniero de Sistemas con especialización en áreas de la administración y poseer experiencia en implementación de plataformas tecnológicas. <u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para solucionar conflictos en la implementación de plataformas tecnológicas, maximizar el aprovechamiento de los recursos, con un alto sentido de responsabilidad,

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 162 de 846

3	liderazgo y poder de toma de decisiones. Además de ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Adicionalmente debe poseer la capacidad de planear y visionar el desarrollo tecnológico de la Cooperativa.
	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono y fax, sumadora, scanner y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén. Es responsable por todos los equipos de la Cooperativa así como el inventario de licencias. • Por Contactos: Debe mantener una relación agradable y de cooperación con los compañeros de otras áreas y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa, brindando atención rápida y eficiente a los conflictos que se presentan en el sistema. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de toda la información confidencial que posee la Cooperativa ya que su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: No posee responsabilidad por manejo de estos. • Por supervisión: Es responsable por supervisar al Jefe de Soporte y Producción de Sistemas, Asistente de sistemas, Analistas de sistemas, programadores, operadores y prestadores de servicio técnico.
4	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, realizará un esfuerzo apreciable al desempeñar sus labores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 163 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar los procesos, proyectos, programas y acciones Administrativas y Financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Principales: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Coordinar y controlar la adecuada prestación de los servicios generales para el correcto funcionamiento de la Cooperativa.
2	Dirigir y controlar los procesos administrativos de la Cooperativa en todos los niveles.
3	Planear, dirigir, controlar y administrar el talento humano de la Cooperativa.
4	Mantener un ambiente de trabajo agradable y una planta de personal motivada y preparada.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Planear, ejecutar y controlar la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración del talento humano y recursos físicos de la Cooperativa.
2	Dirigir, coordinar y controlar los procesos de adquisición, almacenamiento y custodia de bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa.
3	Establecer metas e indicadores de gestión de los resultados esperados de la política de administración de recursos humanos.
4	Propiciar el manejo eficiente y continuo en la administración del recurso humano, desde el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y promoción, a fin de contratar y mantener personal altamente calificado y velar por su adecuado desempeño laboral.
5	Preparar los estudios de detección de necesidades de capacitación de los funcionarios de la Cooperativa, coordinando las actividades para las mismas.
1	FUNCIONES ESPORÁDICAS: Inducir al personal actual y al que vaya a ser contratado a la cultura formal e informal de la

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 164 de 846

2	Cooperativa.
3	Proporcionar a la Institución los candidatos idóneos para realizar las funciones encomendadas.
4	Proveer todos los recursos físicos, talento humano, requeridos para el adecuado funcionamiento de la Cooperativa.
5	Gestionar los riesgos inherentes a la actividad para garantizar la salud financiera de la entidad.
6	Garantizar la adecuada ejecución presupuestal de la Cooperativa.
	FUNCIONES FINANCIERAS:
1	Principales:
2	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
3	Supervisar y evaluar los manejos de los recursos financieros y las operaciones contables de la Cooperativa.
4	Manejo de la liquidez e inversiones de la Cooperativa.
5	Diseñar y administrar las políticas de gestión de riesgos de la Cooperativa, y su impacto en la organización.
6	Las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia que le sea asignadas por su superior inmediato.
7	Efectuar la Planeación financiera de recursos.
8	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
9	Dirigir y controlar los procesos Financieros de la Cooperativa en todos los niveles.
10	Planear, Coordinar y controlar las políticas de gestión de cobro de la cartera de crédito morosa.
11	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
12	Proponer y ejecutar las políticas, planes, programas y demás acciones relacionadas con la gestión financiera y presupuestal de la Cooperativa.
13	Planear, ejecutar y controlar la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos económicos y financieros de la Cooperativa.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 165 de 846

4	Planear, programar y adelantar las gestiones tendientes a la oportuna disposición de recursos financieros para garantizar la operación y funcionamiento de la Cooperativa. Cumplir las metas previstas en cuanto a liquidez, conservación patrimonial, índices de rentabilidad, Gestión de costos, y recuperación de cartera. Secundarias: 1 <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> Dirigir, programar y coordinar las actividades de administración de personal, seguridad industrial y relaciones laborales del personal, de acuerdo con las políticas de la Cooperativa y las normas legales vigentes establecidas sobre la materia. 2 Autorizar el desembolso y controlar el pago a proveedores y demás egresos que se efectúen a terceros por la compra de bienes o la prestación de servicios para la Cooperativa. 1 <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Establecer y ejecutar los cambios que se consideren pertinentes para mejorar la gestión presupuestal y financiera de la Cooperativa. 2 Realizar y controlar las proyecciones financieras de la Cooperativa. 1 Esporádicas: 2 Identificar y controlar procedimientos contables adecuados que garanticen seguridad y eficiencia. 3 Analizar, registrar, evaluar y organizar la información sobre los puestos temporales que requiere la Cooperativa de acuerdo con los objetivos y características del personal idóneo. 4 Definir métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer diferentes tipos de candidatos idóneos para ocupar el puesto. Fomentar el desarrollo integral y armónico del trabajador dentro de la organización, propiciando un adecuado clima laboral que satisfaga las demandas de éste como individuo.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 166 de 846

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Subgerente Administrativo y Financiero, debe ser profesional en áreas afines a la Contaduría, Finanzas y Administración, con conocimientos del sector solidario, Cooperativo y el manejo de Tesorería; cursos especializados en Administración, Planeación financiera ó un mínimo de tres años de experiencia en cargos Directivos. Debe poseer habilidades para la planeación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos y Financieros, destrezas para el manejo de personal con espíritu crítico, excelente fluidez verbal; debe ser un profesional con alto sentido de responsabilidad y liderazgo que le permita dirigir los esfuerzos del personal a cargo hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
1	El cargo de Subgerente Administrativo y Financiero, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
2	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Subgerente Administrativo y Financiero requiere que la persona que vaya a desempeñarlo poseer estudios en áreas afines a la Contaduría, Finanzas y Administración, con conocimientos en Cooperativas, manejo de Tesorería y de personal y cursos especializados en Administración, Planeación financiera ó un mínimo de tres años de experiencia en cargos Directivos.
3	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades para la planeación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos y Financieros, destrezas para el manejo de personal con espíritu crítico, excelente fluidez verbal; debe ser un profesional con alto sentido de responsabilidad y liderazgo que le permita dirigir los esfuerzos del personal a cargo hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. <u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por materiales y equipo: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono, sumadora y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén. • Por contacto con personas: Debe responder por brindar y mantener una comunicación agradable con compañeros de otras áreas y funcionarios de otras oficinas y una aptitud de colaboración con el público en general.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 167 de 846

4	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de toda la información financiera, administrativa y contable de la Cooperativa, y en general toda la información a la cual tiene acceso quien desempeñe este cargo, pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero. Tiene responsabilidad por el manejo de títulos. • Por supervisión: Debe responder por el buen desempeño y desarrollo de las labores en forma eficiente de los funcionarios a cargo, asignando, instruyendo y comprobando el trabajo de estos. <u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener mediana concentración al realizar sus labores exponiéndose a realizar un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE COMERCIAL	Revisión No: 0
		Página 168 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir y Controlar todas las actividades Comerciales de la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Planear, Dirigir y Coordinar todos los procesos comerciales de la Cooperativa.
2	Recibir, tramitar y resolver las quejas y reclamos que los asociados formulen y que se relacionen con el servicio prestado por la Cooperativa.
3	Coordinar y controlar los procesos de captación de nuevos asociados y mantener los existentes.
4	Comercializar los productos y servicios de la Cooperativa garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes.
5	Coordinar y controlar las actividades de crédito de la Cooperativa.
6	Realizar las actividades como Oficial de cumplimiento de Lavado de Activos requeridas por la norma y emitir los respectivos informes a las entidades de control.
7	Asegurar la buena imagen de la institución frente a las partes interesadas.
8	Dar respuesta oportuna a los diferentes requerimientos para el normal desarrollo de las agencias.
9	Las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia que le sea asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Proponer, desarrollar y evaluar los planes y programas de Comercialización de los productos de la Cooperativa.
2	Validar las políticas de mercadeo de la Cooperativa.
3	Definir metas, objetivos y recursos de trabajo del área comercial.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE COMERCIAL	Revisión No: 0
		Página 169 de 846

4	Evaluar y mejorar la calidad en la prestación del servicio de la Cooperativa.
5	Adelantar los procesos de Benchmarking para la asignación de tasas activas y pasivas, y ampliación del portafolio de servicios.
6	Revisar los listados de cuentas saldadas, canceladas e inactivas para definir indicadores de gestión, en la evaluación de las agencias.
7	Mantener un eficiente control sobre las metas de captación y colocación de recursos y responder porque las agencias logren las mismas. Revisar la naturaleza de los reclamos de los clientes y hacer seguimiento a estos por medio de un informe de reclamos al funcionario encargado de recibir estos reclamos.
8	Evaluar oportunamente con la Gerencia los indicadores de gestión necesarios para el desarrollo del Plan de Operaciones del área Comercial.
9	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar todas las actividades comerciales de las agencias de la Cooperativa.
10	Definir permanentemente las tasas de interés para buscar un mejor margen de intermediación beneficioso para las partes.
11	Implementar permanentes estrategias para lograr una mejor ampliación y posicionamiento del portafolio de servicios.
12	Adelantar todas las actividades concernientes para la inteligencia competitiva. (Benchmarking y Mejores prácticas).
13	Definir las políticas de mercadeo de la Cooperativa.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Administrar el manejo de tarjetas Débito.
2	Llevar a cabo el manejo de los respectivos convenios que deba realizar la Cooperativa para el logro de sus metas.
3	Supervisar y controlar el adecuado desempeño de las funciones del personal a cargo.
4	Efectuar los reportes necesarios a los entes de control y otros.
5	Administrar las alianzas estratégicas de afinidad con el sector financiero para ampliar el

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE COMERCIAL	Revisión No: 0
		Página 170 de 846

	portafolio de servicios.
1	La siguiente función es realizada Mensualmente: Evaluar las condiciones del entorno comercial para determinar las fortalezas y debilidades de la Empresa y diseñar las estrategias correspondientes.
1	FUNCIONES ESPORÁDICAS:
2	Proponer, diseñar e implantar previa aprobación de la instancia decisoria, nuevos productos de captación de ahorros y de colocación de recursos.
3	Elaborar el presupuesto del área comercial.
4	Evaluar la Gestión de todas las Agencias de la Cooperativa. Supervisar el desarrollo de los diferentes estudios que se lleven a cabo, medios publicitarios y demás. Elaborar los planes para la presentación de los nuevos productos ante los clientes, asociados y toda la logística necesaria para darlos a conocer en las agencias.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Subgerente Comercial, debe ser profesional en ramas del área Comercial, con especialización en Marketing y publicidad ó un mínimo de tres años de experiencia en el manejo comercial de empresas de servicios, con conocimientos en administración y equipos informáticos. Debe poseer habilidades y destrezas para la comercialización de productos y servicios. Debe tener capacidad para dar solución a los problemas que se presenten en el desarrollo de su gestión. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Subgerente Comercial, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Subgerente Comercial requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional en ramas del área Comercial, con especialización en Marketing y publicidad ó un mínimo de tres años de experiencia en el manejo comercial de empresas de servicios, con conocimientos en administración y equipos informáticos.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SUBGERENTE COMERCIAL	Revisión No: 0
		Página 171 de 846

3	destrezas para la comercialización de productos. Debe ser hábil para ofrecer los productos y servicios de la Cooperativa y eficaz en el momento de satisfacer las necesidades del cliente. Debe tener capacidad para dar solución a los problemas que se presenten en el desarrollo de su gestión. RESPONSABILIDADES: • Por materiales y equipo Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono, sumadora y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén. • Por contacto: Debe responder por mantener una comunicación efectiva con todos los clientes externos. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de toda la información de los créditos de los asociados; pues su revelación conlleva a daños muy graves. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: Debe responder por el buen desempeño de su personal a cargo, por asignar, instruir y comprobar su trabajo. Debe responder por la gestión de los Directores de agencia.
	4 ESFUERZOS: Este funcionario debe tener mediana concentración al desempeñar sus funciones y debe someterse a un esfuerzo apreciable por mantenerse sentado la mayor parte del tiempo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	AUDITOR INTERNO	Revisión No: 0
		Página 172 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Evaluar de manera permanente e independiente si el sistema de control interno esta operando efectiva y eficientemente, asesorando a la Alta Gerencia para fortalecer los controles existentes y sugerir nuevos controles mediante la emisión de informes de gestión y control.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES:
1	Realizar el plan de auditoria para el desarrollo de los programas de trabajo y presentar informes de los resultados obtenidos en las pruebas practicadas.
2	Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
3	Revisar y evaluar el contenido informativo, la oportunidad, y la confiabilidad de la información contable, financiera, administrativa y de otro tipo, producida en la Cooperativa.
4	Recomendar mediante informes a la gerencia y cuerpo directivo, los ajustes necesarios de los resultados obtenidos en las evaluaciones adelantadas.
5	Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Cooperativa.
6	Revisar e informar a la Gerencia sobre la dinámica de la legislación y jurisprudencia del sector cooperativo.
7	Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
8	Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización.
9	Comunicar por escrito a quien corresponda, todas las irregularidades que observe en las operaciones y en el funcionamiento de la Cooperativa, y proponerle las medidas correctivas y preventivas necesarias. En caso de que el respectivo funcionario no resuelva el problema dentro de un plazo prudencial, después de recibido el informe correspondiente, deberá someter el caso, a conocimiento y resolución del superior inmediato.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	AUDITOR INTERNO	Revisión No: 0
		Página 173 de 846

10	Revisar los resultados de las pruebas de auditoria.
11	Servir de apoyo a los directivos en el proceso de fijar Políticas, planes, programas, proyectos y toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados.
12	Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
13	Verificar que los activos de la Cooperativa estén seguros, adecuadamente registrados y protegidos contra pérdidas y usos indebidos.
14	Participar activamente en los comités internos.
15	Presentar informes de sus actividades de inspección y fiscalización, a la Gerencia, la cual podrá solicitarle las demás actuaciones que estime necesarias.
16	Verificar que el sistema de control interno definido se cumpla por los responsables de su ejecución.
17	Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Cooperativa y recomendar los correctivos que sean necesarios.
18	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
1	Verificar que se implanten las medidas respectivas de control recomendadas.
2	Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el logro de la Misión de la Cooperativa.
1	FUNCIONES ESPORÁDICAS
2	Hacer los arqueos y demás verificaciones que considere convenientes sin previo aviso.
3	Examinar libremente todos los libros y archivos de la Cooperativa y exigir la presentación de balances, estados de situación, cuentas y demás antecedentes que considere oportunos, en la forma, condiciones y plazos que conjuntamente acuerden la Gerencia y la dependencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	AUDITOR INTERNO	Revisión No: 0
		Página 174 de 846

	respectiva.
4	Participar en la Asamblea General de delegados y preparar la información referente a la habilitación de asociados para participar en la elección de delegados.
5	Realizar cualquier tipo de trabajo especial relacionado con la evaluación del sistema de control interno, que sea encomendado por la Gerencia de la Cooperativa.
6	Colaborar con los organismos que ejercen funciones de inspección y vigilancia y rendir los informes a que haya lugar o sean solicitados.
	Examinar los informes de Revisoría fiscal o Auditorías externas y formular los comentarios y recomendaciones a la Gerencia y comité auditor.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Auditor Interno, debe ser Contador Público con especialización en Auditoría y poseer un mínimo de tres años de experiencia en el desarrollo de procesos de auditoría, manejo del sector Cooperativo, conocimiento integral de la actividad financiera; manejo de hojas de calculo y herramientas que ayuden al análisis del procesamiento electrónico de datos. Debe ser un profesional con alto sentido critico, imparcial y honesto en el desempeño de sus funciones, además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Auditor, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Auditor requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Contador Público con especialización en auditoría y poseer un mínimo de tres años de experiencia en el desarrollo de procesos de auditoría, manejo del sector Cooperativo y conocimiento integral de la actividad financiera.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para el manejo y aplicación de pruebas de auditoría, con alto sentido critico,
3	imparcial y honesto en el desempeño de su funciones. Debe ser autónomo en el desarrollo de sus funciones.
	RESPONSABILIDADES:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	AUDITOR INTERNO	Revisión No: 0
		Página 175 de 846

4	• Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador portátil, ventilador, calculadora, teléfono, impresora y muebles de la oficina, además del uso racional de todos los materiales de oficina que pida al almacén.
	• Por Contactos: Debe responder por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas y funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. Con frecuencia mantiene relación con la Revisoría Fiscal, miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia con los cuales se manejan temas de carácter confidencial de la Cooperativa; además, en ocasiones se relaciona con el público en general, funcionarios de otras Cooperativas y Dependencias del Gobierno.
	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de información de todos los documentos resultantes de la labor de auditoria, información financiera de los asociados, seguridades y la gestión de la cooperativa ya que esta información es extremadamente confidencial y su revelación conlleva a perjuicios gravísimos.
	• Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder mensualmente por el manejo del fondo de viáticos, aproximadamente \$400.000.
	• Por supervisión: Debe responder por el buen desempeño del Asistente de auditoria. Debe responder por instruir y comprobar el trabajo de todos los funcionarios de la Cooperativa y la respectiva supervisión técnica. <u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración en el desarrollo de sus actividades. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 176 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organizar, diseñar e implementar estrategias metodológicas que impulsen a contar con un sistema contable de información actualizado y óptimo para la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Servir de soporte permanente en las labores propias que conllevan a mantener actualizada la contabilidad, garantizando confiabilidad en la información contable y tributaria que genera la Cooperativa.
2	Organizar la contabilidad de la Cooperativa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas de contabilidad aceptadas.
3	Supervisar y dirigir los procesos contables de la Cooperativa.
4	Preparar, elaborar y firmar los estados financieros de la Cooperativa.
5	Expedir la reglamentación interna contable a través de circulares de acuerdo a las políticas establecidas por entes de control y de administración.
6	Asesorar permanentemente a las secretarías – contadoras de las diferentes agencias y dirección general y recomendar las acciones pertinentes.
7	Supervisar la información contable y los respectivos soportes.
8	Mantener informadas a las agencias respecto a la normatividad tributaria y contable.
9	Generar la información necesaria para la consolidación de los estados financieros.
10	Analizar y confrontar las desviaciones de los presupuestos aprobados contra los ejecutados y generar y entregar informes correspondientes.
11	Entregar permanentemente información concisa, confiable y precisa para la toma de decisiones internas.
12	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 177 de 846

	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> 1 Elaborar las notas correspondientes a los Estados Financieros. 2 Elaborar las declaraciones tributarias como IVA, Retefuente, Renta, Industria y Comercio, Predial, Impuesto de transacciones financieras. 3 Coordinar y elaborar los informes a la DIAN en medios magnéticos. Entregar Estados Financieros a las diferentes instancias de la Cooperativa. 4 Coordinar y elaborar informes a la Supersolidaria y Fogacoop. 5 Mantener actualizado los libros registrados según la normatividad. 6 Estudiar y analizar los resultados obtenidos de la información contable.
1	
2	FUNCIONES SECUNDARIAS:
3	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> Elaborar registros contables, ajustes y correcciones. Coordinar los cruces y cierres de la información contable. Coordinar el cuadro de la información contable (relaciones).
1	
2	<u>Las siguientes funciones se realizan Mensualmente:</u> Elaborar cuadros de causaciones y provisión en hoja de Excell. Revisar y controlar las conciliaciones bancarias y ordenar los ajustes.
1	
2	FUNCIONES ESPORÁDICAS:
3	Liquidar la contribución económica a la Supersolidaria.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 178 de 846

4	Elaborar los informes contables especiales que solicite la Gerencia, el Comité de Gerencia y la Revisoría Fiscal.
5	Liquidar el impuesto al patrimonio y formulario de pago. Dar respuesta a los requerimientos de la Supersolidaria, Fogacoop y DIAN en lo pertinente a la parte contable. Generar el cierre de fin de año de la Cooperativa.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Contador debe ser Contador Público con matrícula vigente, con conocimientos en cooperativas de carácter financiero, legislación tributaria actual y un mínimo de cinco años de experiencia en el manejo contable de empresas prestadoras de servicios, debe poseer habilidades como agilidad numérica, agudeza visual y destreza para la utilización de equipo informático para el buen desempeño de sus labores; Además, debe poseer un carácter muy discreto en asuntos confidenciales que este maneja y una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Contador, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Contador Público con matrícula vigente, con conocimientos en cooperativas de carácter financiero, legislación tributaria actual y un mínimo de cinco años de experiencia en el manejo contable de empresas prestadoras de servicios.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad numérica, agudeza visual y destreza para la utilización de equipo informático para el buen desempeño de sus labores; Además, debe poseer un carácter muy discreto en asuntos confidenciales que este maneja.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, calculadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa. • Por Contactos: Debe mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas y con

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 179 de 846

4	funcionarios de otras oficinas. Con frecuencia con funcionarios de otras Cooperativas y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información extremadamente confidencial de carácter contable de la Cooperativa, Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por manejo de dinero y valores. • Por supervisión: Debe responder por el buen desempeño de las funciones del Auxiliar Contable. Impartir supervisión técnica a los funcionarios que tienen responsabilidad por el manejo contable de la Cooperativa. <u>ESFUERZOS:</u> Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración en el desarrollo de la información financiera y todos los documentos contables que de su cargo dependan, además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	JEFE DE CARTERA	Revisión No: 0
		Página 180 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar la Gestión de Cobro y Administrar la cartera.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Reducir permanentemente los índices de morosidad de la cartera y mantenerlos por debajo de los estándares establecidos por la Cooperativa. 2 Coordinar la gestión de cobro y la utilización estratégica de medios de recaudo. Prestar atención y servicio al cliente deudor, buscando soluciones mediante acuerdos, reestructuraciones. 3 Envío y manejo de la cartera manejada por los abogados externos. 4 Expedir Certificaciones y paz y salvos a los asociados que lo soliciten. 5 Efectuar las operaciones relacionadas con el manejo de garantías desde su creación hasta la cancelación. 6 Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Custodiar y manejar los documentos de las garantías recibidas por la entidad. 2 Revisar y devolver las novedades relativas a las diferentes pagadurías y asegurar el correcto diligenciamiento y aceptación de estas novedades por parte de las pagadurías. <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> 1 Solicitar y analizar informes de Gestión de los abogados, y recomendar diferentes acciones posibles para la recuperación respectiva, y exigir la consecución de resultados positivos. 2 Realizar el cuadro de saldos contables, reportándolos a contabilidad.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	JEFE DE CARTERA	Revisión No: 0
		Página 181 de 846

FUNCIONES ESPORÁDICAS	
1	Atender y resolver las diferentes consultas de las Agencias y los Asociados relacionadas con la cartera de créditos.
2	Visitar a las agencias para efectuar revisiones, gestión de cobro y coordinar con el Director de la misma, estrategias para la recuperación de la cartera de crédito vencida.
3	Producir los informes solicitados por las diferentes dependencias, para que sean utilizados de manera oportuna en la toma de decisiones.
4	Realizar la contabilización de seguimiento de la cartera castigada.
5	Atender telefónicamente las referencias comerciales.

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Jefe de Cartera, debe ser tecnólogo en contaduría financiera o áreas a fines a las finanzas y un mínimo de dos años de experiencia en la administración de cartera. Debe tener conocimientos para el manejo de equipo informático, realización de gestiones de cobro y habilidades para el manejo de las diferentes situaciones conflictivas en el desempeño de su labor. Debe ser una persona con alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad. Además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Jefe de Cartera, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Jefe de Cartera requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en contaduría financiera o áreas a fines a las finanzas y un mínimo de dos años de experiencia en la administración de cartera. Debe tener conocimientos para el manejo de equipo informático y realización de gestiones de cobro.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para el manejo de las diferentes situaciones conflictivas en el desempeño de su labor. Debe ser una persona con alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad. Habilidades manuales para realización de consultas en el sistema, visuales para la elaboración de cartas y demás.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u>

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	JEFE DE CARTERA	Revisión No: 0
		Página 182 de 846

4	• Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresoras, teléfono, calculadoras y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor.
	• Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa y con entidades financieras o comerciales.
	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial de los asociados como saldos de cuentas, estado de las obligaciones. Pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos.
	• Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el manejo de garantías hipotecarias, prendaías y pagares. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al diligenciar el pagaré que se envía a cobro jurídico y al realizar las demás funciones de su cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente de Sistemas
	JEFE DE SOPORTE Y PRODUCCIÓN DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 183 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Mantener, dar soporte y verificar el correcto funcionamiento de los equipos y aplicativos de la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Dar soporte a los sistemas de información corporativos (Capacitación sobre actuales y futuras aplicaciones).
2	Monitorear el funcionamiento de las bases de datos.
3	Estar atento a cualquier eventualidad en los servidores, así mismo solucionar dichos problemas.
4	Efectuar la restauración y prueba de las copias de seguridad.
5	Participar activamente en el desarrollo de las soluciones requeridas por la organización.
6	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Capacitar al personal en el manejo y utilización de los recursos informaticos frente a los requerimientos de Recursos Humanos (Programas de desarrollo de personal).
2	Optimizar los procesos de la empresa de tal manera que se mejore la productividad, y que conducen a suplir nuevos requerimientos organizacionales.
3	Crear planes para minimizar las solicitudes de soporte de los usuarios.
4	Realizar la programación de mantenimiento preventivo.
5	Presentar informes mensuales a los entes de control (DataCrédito y Asobancaria).
6	Programar cursos de capacitación a los usuarios acerca de las aplicaciones de la empresa.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Organizar y mantener los archivos de documentos, cartas y correspondencia.
2	Coordinar y realizar las pruebas del software a utilizar con el objeto de asegurar la calidad del

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente de Sistemas
	JEFE DE SOPORTE Y PRODUCCIÓN DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 184 de 846

	mismo.
3	Poner en marcha o implantación del software desarrollado.
4	Realizar soporte y optimización de las aplicaciones.
5	Realizar las funciones de analista de sistemas, investigación preliminar, determinación y análisis de requerimientos y problemas.
6	Solucionar los problemas en cuanto a utilización, herramientas informáticas y demás dispositivos.
7	Administrar las respectivas estructuras de almacenamiento así como la asignación correcta de espacios a los objetos de la base de datos.
1	FUNCIONES ESPORÁDICAS
2	Garantizar y entregar información confiable, exacta, ágil y oportuna con el objeto de servir de apoyo en la toma de decisiones.
3	Dar acceso a los usuarios de la base de datos, debidamente autorizados y de acuerdo a sus funciones.
4	Mantener la correcta integridad y seguridad de los datos.
5	Atender las solicitudes de soporte (Help Desk) por parte de los usuarios.
6	Capacitar al usuario en cuanto al manejo de aplicaciones y de herramientas informáticas.
7	Monitorear el estado de los servidores.
8	Crear los usuarios del sistema asignando los respectivos permisos necesarios.
9	Instalar herramientas informáticas de hardware y software adecuadas a las necesidades de la empresa y que cumplan con estándares de calidad.
10	Eliminar, establecer restricciones, bloquear, habilitar y deshabilitar usuarios del sistema.
11	Instalación, configuración, soporte y capacitaciones de todas las herramientas informáticas que se adquieran en la empresa.
12	

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente de Sistemas
	JEFE DE SOPORTE Y PRODUCCIÓN DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 185 de 846

13	Elaboración de los contratos de mantenimiento (Hardware, software y telecomunicaciones).
	Efectuar el Control y seguimiento a los contratos de mantenimiento con el objeto que se cumpla a cabalidad lo pactado (Interventoría).
	Afinamiento, configuración e instalación de los sistemas operativos de los servidores.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Jefe de Soporte y Producción de Sistemas, debe ser Ingeniero de sistemas, con especialización en el manejo de redes de comunicación o bases de datos e implementación de plataformas tecnológicas, conocimientos en la administración de sistemas de información y un mínimo de tres años de experiencia en el manejo de bases de datos, sistemas operativos y Genexus. Debe poseer habilidades para la programación, con el fin de cubrir los requerimientos del sistema con rapidez, eficiencia y eficacia. Debe ser organizado en el momento de almacenar la información en el sistema. Debe poseer capacidad de decisión para resolver problemas del sistema y habilidad para el manejo de herramientas informáticas inherentes a su preparación. Además de poseer una excelente presentación personal.

REQUISITOS DEL CARGO

Nº	
	El cargo de Jefe de Soporte y Producción de Sistemas, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Jefe de Soporte y Producción de Sistemas requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Ingeniero de sistemas con especialización en el manejo de redes de comunicación e implementación de plataformas tecnológicas, conocimientos en la administración de sistemas de información y un mínimo de tres años de experiencia en el manejo de bases de datos, sistemas operativos, Genexus y redes de comunicación.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la programación, con el fin de cubrir los requerimientos del sistema con rapidez, eficiencia y eficacia. Debe ser organizado en el momento de almacenar la información y poseer capacidad de decisión para resolver problemas del sistema y habilidad para el manejo de herramientas informáticas inherentes a su preparación.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad la buena disposición de los equipos informáticos para el desarrollo de la actividad económica de la Cooperativa como lo es el servidor principal, el servidor de comunicaciones, el PC y cableado estructurado.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente de Sistemas
	JEFE DE SOPORTE Y PRODUCCIÓN DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 186 de 846

4	• Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a los usuarios del sistema. Además, es responsable por la buena contratación de empresas que presten los servicios de mantenimiento de hardware. Mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de toda la información de la Cooperativa, debe responder por la seguridad del sistema, claves y passwords de acceso a la información de la Cooperativa y por la asignación de las claves de acceso a los funcionarios de acuerdo al área donde se desempeñen y las funciones que desarrollen en la Cooperativa, debe responder por la confidencialidad de la información de los clientes ya que es información extremadamente confidencial y su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por el manejo de dinero y/o valores. • Por supervisión: Es responsable por asignar, instruir y comprobar el trabajo realizado por el Asistente de sistemas y su buen desempeño. <u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración al desempeñar sus funciones y realiza un esfuerzo apreciable al permanecer la mayor parte del tiempo sentado.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	JEFE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	Revisión No: 0
		Página 187 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar y gestionar las estrategias comerciales planteadas por la Subgerencia Comercial y las Directivas de la Cooperativa, a través de los recursos de mercadeo y publicidad necesarios para lograr los resultados esperados.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Proponer y desarrollar los planes y programas de mercadeo y Publicidad de los productos de la Cooperativa.
2	Mejorar la estrategia de oferta de productos y servicios.
3	Fomentar el interés, la información y la motivación de adquirir nuestros servicios por parte del cliente, apoyando las operaciones comerciales.
4	Elaborar las acciones de comunicación que permiten mejorar la calidad y la notoriedad de los servicios prestados.
5	Diseñar permanentemente programas y actividades de promoción de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa en cada una de sus agencias.
6	Coordinar la recepción y solución de los reclamos o consultas que sobre los productos y servicios de la Cooperativa realicen asociados o terceros.
7	Generar diversas formas de comunicación por medio magnético, verbal o escrito con los clientes externos e internos.
8	Venta del portafolio de la Cooperativa en todos los escenarios como es Colegios, Universidades, entre otras.
9	Brindar asesoría comercial a los asociados sensibilizándolos sobre los beneficios que ofrece la Cooperativa.
10	Comunicar y dar a conocer los beneficios de la Cooperativa, actualizando según las nuevas reglamentaciones que se sucedan en el ejercicio de las funciones.
11	Llevar a cabo la gestión para los estudios de investigación de mercados y prospección comercial.
12	Mantener contacto con los clientes y proveedores para el diseño de nuevos productos y su promoción.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	JEFE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	Revisión No: 0
		Página 188 de 846

13	Manejar la imagen y promoción institucional con herramientas de Mercadeo y Publicidad adecuadas.
14	Monitorear y evaluar el cronograma de visitas de las agencias. Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato. <u>Las siguientes funciones son realizadas Quincenalmente:</u> 1 Elaborar, Diseñar y Crear las pautas publicitarias (radio, folletos, prensa, volantes, pasacalles, afiches y medios impresos en general) o la consecución de proveedores de los mismos. 2 Asistir en el logro de los diferentes objetivos que trace la administración a través de Subgerencia Comercial tales como Plan educativo, recreativo - social, mantenimiento, imagen corporativa y asociados actuales y futuros. <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> 1 Elaborar y enviar correspondencia a los asociados con información de interés. 2 Planear, Dirigir y Coordinar todos los procesos de Mercadeo Publicidad. 3 Definir metas, objetivos y recursos de trabajo para la gestión de Mercadeo y Publicidad. FUNCIONES SECUNDARIAS: 1 <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> Asistir a la Subgerencia Comercial en el alcance de sus objetivos. 1 <u>La siguiente función es realizada Semanalmente:</u> Expedir las actualizaciones de la información de la página Web. 1 <u>Las siguientes funciones son realizadas Quincenalmente:</u> Capacitar y acompañar a los asesores externos en ventas y visitas comerciales. 2 Elaborar y presentar informes a la Subgerencia comercial, de la gestión del cargo. 1 <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Elaborar y ejercer la interventoría de los convenios comerciales que benefician y generen valor agregado a los asociados. 2 Despachar y depurar la correspondencia para los asociados, dependiendo del evento o propuesta comercial vigente.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	JEFE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	Revisión No: 0
		Página 189 de 846

1	FUNCIONES ESPORÁDICAS
	Organizar eventos como: Charlas o conferencias en Municipios, celebraciones en fechas especiales, muestras culturales y artísticas.
	2 Realizar viajes y asistencia a ferias nacionales para actualizar conocimientos de su área.
	3 Diseñar y elaborar el Noticooprofesores cada trimestre.
	4 Diseñar y diagramar el informe financiero de la entidad anualmente.
	5 Definir y revisar las políticas de Mercadeo de la Cooperativa.

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Jefe de Mercadeo y Publicidad debe ser profesional en áreas afines al Mercadeo y Publicidad, con conocimientos en logística, distribución y habilidades para el manejo de software de diseño (Corell Draw), equipo informático y un mínimo de dos de experiencia en la actividad comercial. Debe ser una persona creativa, práctica y recursiva para lograr un excelente desempeño de sus funciones, además poseer la capacidad para manejar clientes con un buen trato y respeto. Además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Jefe de Mercadeo y Publicidad, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Jefe de Mercadeo y Publicidad requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional en áreas afines al Mercadeo y Publicidad, con conocimientos en logística, distribución y un mínimo de dos de experiencia en la actividad comercial.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para el manejo de software de diseño (Corell Draw) y equipo informático, debe poseer fluidez verbal y ser una persona creativa, práctica y recursiva para lograr un excelente desempeño de sus funciones.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	JEFE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	Revisión No: 0
		Página 190 de 846

4	• Por Contactos: Debe responder por mantener buena relación con el público en general, con proveedores y responsables de convenios comerciales, debe cooperar con los compañeros de otras áreas y funcionarios en otras oficinas.
	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial importante como información personal o financiera del asociado, estado de cuentas y aportes, identificaciones y direcciones, entre otros; pues su revelación conlleva efectos graves.
	• Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por manejo de dinero y/o valores.
	• Por supervisión: Debe responder por asignar, instruir y evaluar el trabajo de los asesores comerciales externos.
	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Auditor Interno
	ASISTENTE DE AUDITORIA	Revisión No: 0
		Página 191 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Evaluar el ambiente de control y verificar su cumplimiento mediante el desarrollo de los programas de auditoria.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES:
1	Ejecutar los programas de auditoria el cual comprende todas las áreas de la Cooperativa.
2	Fomentar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la Cooperativa.
3	Realizar los respectivos preinformes de los procesos evaluados, formulando las debilidades que pueden existir en el control interno y los correctivos a tomar.
4	Verificar que los activos de la Cooperativa estén seguros, adecuadamente registrados y protegidos contra perdidas y usos indebidos.
5	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
1	Asesorar sobre las inquietudes que posean los funcionarios sobre el control interno.
2	Verificar que el sistema de control se esta ejerciendo realmente por los funcionarios.
3	Organizar el archivo de auditoria en medio magnético y físico.
4	Retroalimentar el desarrollo de los programas de auditoria mediante sugerencias dándolas a conocer al jefe inmediato.
5	Contribuir en el desarrollo de los procedimientos de auditoria para aplicarlos en los programas respectivos.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS:
1	Participar como apoyo a la Administración en los nuevos procesos a implementar.
2	Colaborar con la preparación de la información solicitada por los organismos que ejercen funciones de inspección y vigilancia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Auditor Interno
	ASISTENTE DE AUDITORIA	Revisión No: 0
		Página 192 de 846

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Asistente de Auditoria debe ser Tecnólogo ó profesional en Contaduría con conocimientos en el manejo de hojas de calculo y herramientas que ayudan al análisis del procesamiento electrónico de datos y un mínimo de dos años de experiencia en desarrollo de procesos de Auditoria, manejo del Sector Cooperativo y un conocimiento integral de la actividad financiera. Debe poseer habilidad para llevar a cabo los programas de auditoria. Debe ser una persona con alto sentido critico, imparcial y honesto en el desempeño de sus funciones, además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asistente de Auditoria, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Asistente de Auditoria requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Tecnólogo ó profesional en Contaduría con conocimientos en el manejo de hojas de calculo y herramientas que ayudan al análisis del procesamiento electrónico de datos y un mínimo de dos años de experiencia en desarrollo de procesos de Auditoria, manejo del Sector Cooperativo y un conocimiento integral de la actividad financiera.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para llevar a cabo los programas de auditoria. Debe ser una persona con alto sentido critico, imparcial y honesto en el desempeño de su funciones, manteniendo una comunicación amable con los funcionarios de la Cooperativa y poseer sentido de colaboración hacia con los mismos.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, muebles y enseres, libros y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa como circulares y comunicados. • Por Contactos: Debe responder por mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas y funcionarios en otras oficinas. Además, responder por mantener buena comunicación con asociados, funcionarios de otras cooperativas, la Revisoría fiscal y dependencias del gobierno como DIAN y SES. • Por información confidencial:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Auditor Interno
	ASISTENTE DE AUDITORIA	Revisión No: 0
		Página 193 de 846

4	Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información extremadamente confidencial de carácter personal o financiera de los asociados, investigaciones y medidas de seguridad; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión. <u>ESFUERZOS:</u> Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ejecutar todas las actividades a desarrollar en el cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	ASISTENTE DE CRÉDITO	Revisión No: 0
		Página 194 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Llevar a cabo el manejo y análisis de todos los créditos solicitados por los asociados de la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Efectuar de manera rápida y oportuna el análisis de los créditos solicitados, emitiendo los respectivos conceptos. 2 Realizar el monitoreo a los créditos solicitados en las diferentes agencias. Realizar el respectivo estudio a los créditos que sobrepasan la cuantía que excedan las atribuciones de los Directores de Agencia, generando el concepto respectivo. 3 Verificar y hacer cumplir las políticas de crédito establecidas en el reglamento de crédito. 4 Solicitar reportes a las centrales de riesgo. 5 Realizar y proponer modificaciones o nuevas políticas a las de crédito existentes, a fin de ajustarlas a las necesidades de la Cooperativa y sus asociados. 6 Procurar que la cartera colocada le signifique el menor riesgo crediticio a la Cooperativa. 7 Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Verificar la información financiera de solicitantes de crédito y codeudores. 2 Custodiar las respectivas actas generadas por el comité de crédito. 3 Convocar las reuniones de crédito para la aprobación de las solicitudes en trámite para montos de competencia del comité de crédito. FUNCIONES ESPORÁDICAS 1 Comunicar al Director de la Agencia Bucaramanga las solicitudes de crédito por anular. 2 Sustentar ante cada ente aprobador el concepto emitido en el análisis de un crédito, en caso de ser necesario.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	ASISTENTE DE CRÉDITO	Revisión No: 0
		Página 195 de 846

3	Establecer contacto con las diferentes centrales de riesgo para la adquisición de nuevos productos que permitan una mejor administración del riesgo.
4	Presentar informes a la administración de volúmenes de créditos.
5	Presentar ante el consejo de administración créditos que por sus condiciones especiales son de sus competencias.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Asistente de Crédito, debe ser profesional en carreras afines a las Finanzas, conocimientos en el manejo de software informático y un mínimo de un año de experiencia como analista de crédito. Debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones rápidas y seguras, y ágil en la búsqueda de información de los asociados, además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asistente de Crédito, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Asistente de Crédito requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a las Finanzas, manejo de software informático y un mínimo de un año de experiencia como analista de crédito.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones rápidas y seguras, ágil en la búsqueda de información de los asociados.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas y funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa. Debe mantener con frecuencia buena relación con el público en general y en ocasiones con la ASOBANCARIA. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información sobre centrales de

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	ASISTENTE DE CRÉDITO	Revisión No: 0
		Página 196 de 846

4	riesgo e información financiera de los asociados, pues su revelación conlleva a efectos graves. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: Tiene responsabilidad por supervisión técnica de las asesoras comerciales. <u>ESFUERZOS:</u> Debe tener alta concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.		
	ELABORÓ Liliana Martínez y Deibys Almarío	REVISÓ Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	APROBÓ Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Jefe de Soporte y Producción de Sistemas
	ASISTENTE DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 197 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar la instalación y soporte a usuarios, del Hardware y Software utilizado en la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Atender las solicitudes de soporte por parte de los usuarios.
2	Solucionar los problemas en cuanto a utilización, herramientas informáticas y demás dispositivos.
3	Capacitar al usuario en cuanto al manejo de aplicaciones y de herramientas informáticas.
4	Ejecutar los procedimientos de copias de seguridad.
5	Monitorear el estado de los servidores.
6	Restaurar y realizar pruebas de las copias de seguridad.
7	Procesar información confiable, exacta, ágil y oportuna con el objeto de servir de apoyo en la toma de decisiones.
8	Verificar el funcionamiento de los servicios de Internet, intranet y correo electrónico.
9	Generar la información correspondiente a los diferentes convenios (Manejo de Tarjeta Débito) que tiene la Cooperativa.
10	Practicar procesos de verificación de realización de procesos automáticos.
11	Las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Recibir y clasificar la correspondencia.
2	Realizar soporte a usuarios referente al manejo del sistema y de las aplicaciones.
3	Presentar a la gerencia ideas de mejoramiento para suplir necesidades actuales y futuras de la Cooperativa.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Jefe de Soporte y Producción de Sistemas
	ASISTENTE DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 198 de 846

4	Revisar las necesidades de información de la Cooperativa.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Instalar, configurar y soportar todas las herramientas informáticas que se adquieran en la empresa.
2	Presentar informes requeridos por su superior inmediato.
3	Realizar procesos de impresión masivas.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS:
1	Atender a cualquier eventualidad de los servidores, dando solución a los problemas que se presenten.
2	Velar por el óptimo funcionamiento de los PCS, Redes y equipos.

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Asistente de Sistemas debe ser tecnólogo en Sistemas con por lo menos dos años de experiencia en soporte de sistemas, debe poseer habilidad visual y manual para el buen desempeño de sus labores, ser una persona comprometida con su trabajo. Capacitar a todos los funcionarios en las herramientas informáticas adquiridas por la Cooperativa manteniendo una comunicación amable y directa. Además debe mantener una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asistente de Sistemas, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Asistente de Sistemas requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en Sistemas con por lo menos dos años de experiencia en soporte de sistemas.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como ser una persona comprometida con su trabajo, capacitar a todos los funcionarios en las herramientas informáticas adquiridas por la Cooperativa manteniendo una comunicación amable y directa. Poseer habilidad visual y manual para el buen desempeño de sus labores.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Jefe de Soporte y Producción de Sistemas
	ASISTENTE DE SISTEMAS	Revisión No: 0
		Página 199 de 846

3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso de los sistemas informáticos que utiliza en el desarrollo de sus funciones, teléfono y todos los demás insumos para oficina que pida al almacén. • Por Contactos: Debe mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas y funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa en la solución de sus problemas. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial de la Cooperativa, manejo de claves de acceso de usuarios del sistema, pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por manejo de dinero y/o valores. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
4	<u>ESFUERZOS:</u> Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al mantener la seguridad de los datos y demás información financiera. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 200 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Servir de soporte general al Subgerente Administrativo y financiero.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Elaborar y entregar los cheques para pago a proveedores, en las fechas establecidas para tal efecto.
2	Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa.
3	Realizar el control de los funcionarios que permanecen en la Cooperativa, fuera del horario establecido.
4	Sistematización y análisis de datos, sobre incapacidades, asistencias a consultas médicas y ausencia de personal.
5	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Realizar la gestión de traslado del dinero que se requiera tanto en la Dirección General, como en las agencias sobre los excedentes o necesidades de liquidez que estos presentan.
2	Realizar control permanente sobre las obligaciones que la Cooperativa tiene con entidades financieras y asegurarse de su pago oportuno.
3	Controlar los títulos de inversión, que la Cooperativa tiene puestos en diferentes entidades del sector financiero para verificar sus vencimientos, prorrogas y renovaciones; realizando su respectiva contabilización y actualización en el sistema.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Elaborar, liquidar, contabilizar y pagar Parafiscales.
2	Radicar y contabilizar pagos a proveedores.
3	Realizar conciliaciones bancarias.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 201 de 846

4	Realizar el arqueo de caja de la Administración General.
5	Revisar, contabilizar y pagar caja menor a la Dirección General. Elaborar, liquidar y contabilizar la nómina de la Cooperativa.
6	Controlar, manejar y actualizar la depreciación de activos fijos de la Cooperativa.
7	Realizar la contabilización de prestaciones sociales.
1	FUNCIONES SECUNDARIAS:
2	<u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> Llevar a cabo el monitoreo de saldos, Fiducias y Bancos.
1	Mantener el archivo de hojas de vida de los funcionarios de la Cooperativa.
	<u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u> Relacionar cuentas por pagar y cuentas por cobrar e informar a contabilidad.
1	FUNCIONES ESPORÁDICAS: Elaborar y entregar los certificados de retención en la fuente a Proveedores.

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Asistente Administrativo y Financiero, debe ser tecnólogo en contaduría financiera, con un mínimo de un año de experiencia. Debe tener conocimiento de las cuentas que maneja la Cooperativa, el manejo de equipos informático, Administración del capital humano y recursos físicos. Debe poseer habilidades y destrezas para organizar las hojas de vida de los funcionarios, elaborar y contabilizar la nómina de la Cooperativa, elaborar los certificados para presentar a los entes de control, organizar las facturas, realizar el pago de obligaciones de la Cooperativa y ser ágil al efectuar las operaciones financieras propias del cargo; debe ser una persona responsable y comprometida con su trabajo.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 202 de 846

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asistente Administrativo y Financiero, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo: 1 CONOCIMIENTO: El cargo de Asistente Administrativo y Financiero requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en Contaduría Financiera, con un mínimo de un año de experiencia. Debe tener conocimiento de las cuentas que maneja la Cooperativa, el manejo de equipos informático, Administración del capital humano y recursos físicos. 2 HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para organizar las hojas de vida de los funcionarios, elaborar y contabilizar la nómina de la Cooperativa, elaborar los certificados para presentar a los entes de control, organizar las facturas, realizar el pago de obligaciones de la Cooperativa y ser ágil al efectuar las operaciones financieras propias del cargo; debe ser una persona responsable y comprometida con su trabajo. 3 RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, protector de cheques, caja fuerte, sumadora, máquina de escribir, teléfono, archivador y todos los demás insumos para oficina como papelería. • Por Contactos: Es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa y por brindar una atención ágil al público en general que soliciten su colaboración. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información importante de carácter financiero, administrativo y contable pues su revelación conlleva a efectos graves. • Por manejo de dinero y/o valores: Tiene responsabilidad por el resguardo de dinero de la caja fuerte y títulos valores. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión. 4 ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración para el buen desempeño de sus labores. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisión No: 0
		Página 203 de 846

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SECRETARIA DE GERENCIA	Revisión No: 0
		Página 204 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar a la Gerencia en el desarrollo de sus actividades diarias.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Apoyar a la Gerencia en el desarrollo de sus actividades.
2	Organizar y manejar la agenda de la Gerencia General y mantenerla permanentemente informada de su programación.
3	Organizar y archivar la correspondencia dirigida al Consejo de Administración y a los diferentes Comités de apoyo.
4	Manejar la caja menor de la Cooperativa y responsabilizarse de mantener siempre dinero en caja, haciendo las correspondientes solicitudes de reembolso oportunamente.
5	Llevar los consecutivos de las Circulares informativas y reglamentarias.
6	Recibir y entregar a cada dependencia la correspondencia enviada de las diferentes agencias.
7	Informar y dar a conocer permanentemente el portafolio de servicios de la Cooperativa a los asociados y público en general de manera telefónica y personalmente.
8	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones se realizan Semanalmente:</u>
1	Organizar reuniones de Comités.
2	Elaborar las comunicaciones sobre la relación de aceptación de retiros, afiliaciones y solidaridades al Comité encargado.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Facilitar información al Consejo acerca de solidaridades, retiros, afiliaciones.
2	Transcribir las actas del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, los diferentes comités y elaborar las citaciones a los mismos y demás comunicaciones que le soliciten sus miembros.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SECRETARIA DE GERENCIA	Revisión No: 0
		Página 205 de 846

3	Preparar, hacer firmar, hacer colocar el consecutivo y enviar con el mensajero la correspondencia que emite tanto la Gerencia General como el Consejo de Administración. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas diariamente:</u> 1 Atender con amabilidad a los asociados como a terceros y particulares en general que telefónica o personalmente acuden a ella, orientándolos dependiendo de su necesidad. 2 Otorgar las órdenes para fotocopios, empastes y demás servicios de papelería que necesiten los funcionarios de la Cooperativa. FUNCIONES ESPORÁDICAS 1 Organización de eventos especiales y turismo de asociados. 2 Organizar toda la logística para la realización de la Asamblea General de Asociados.

PERFIL DEL CARGO	
La persona que ocupa el cargo de Secretaria de Gerencia, debe ser técnico en Secretariado ejecutivo y contable. Debe poseer gran habilidad manual y destreza para la redacción de cartas e informes; debe ser una persona discreta, atenta, activa, con un alto sentido de organización y comprometida con la labor de su jefe inmediato. Debe ser una persona con buenas relaciones interpersonales y con disposiciones para recibir ordenes. Además de poseer una excelente presentación personal.	

REQUISITOS DEL CARGO	
Nº	El cargo de Secretaria de Gerencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo: 1 <u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Secretaria de Gerencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea técnica en Secretariado ejecutivo y contable. 2 <u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Debe poseer gran habilidad manual y destreza para la redacción de cartas e informes; debe ser una persona discreta, atenta, activa, con un alto sentido de organización y comprometida con la labor de su jefe inmediato. 3 <u>RESPONSABILIDADES:</u>

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Gerente General
	SECRETARIA DE GERENCIA	Revisión No: 0
		Página 206 de 846

4	• Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, maquina de escribir, fax, teléfono fijo, teléfono móvil, módulo musical, video beam, video grabadora y todos aquellos implementos de oficina que le sean asignados para el buen desarrollo de su labor. Debe responder por los sellos que le sean asignados. • Por Contactos: Es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa y por brindar una atención ágil a las dependencias del gobierno y publico en general que soliciten su colaboración. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de actas del Consejo, Juntas de Vigilancia, Asambleas, Comités, información de entes de control como Súper solidaria y Fogacoop, información sobre contratos, correspondencia y datos de Gerencia, ya que es información muy importante y su revelación conlleva a daños graves. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder semanalmente por el efectivo de caja menor de la Cooperativa. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por dirección de personal. ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener una permanente y alta concentración al realizar sus labores. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	Revisión No: 0
		Página 207 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Manejar la información del archivo y controlar la entrada y salida de los materiales del almacén.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Controlar, organizar, mantener y proteger el archivo e inventario de materiales de papelería, útiles y suministros de la Cooperativa, para el buen funcionamiento de esta.
2	Recepcionar y archivar los documentos correspondientes a los asociados de la Cooperativa (Créditos, Gestión de Cobro, actualizaciones de datos, etc).
3	Entregar y distribuir la documentación y los diferentes suministros de oficina solicitada por las distintas dependencias.
4	Mantener y administrar óptimamente el material que los funcionarios de la Cooperativa necesiten para su normal funcionamiento.
5	Archivar los diarios contables (Egresos, ingresos, arqueos, notas de contabilidad)
6	Empastar los diarios contables.
7	Desarrollar todas las actividades y procesos conducentes a la adecuada conservación del archivo.
8	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u> Elaborar los pedidos de papelería, materiales e insumos para el uso de todas las dependencias de la entidad.
2	Enviar los documentos, suministros y papelería a las agencias.
	<u>La siguiente función es realizada Quincenalmente:</u>
1	Crear las hojas de vida a los asociados.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	Revisión No: 0
		Página 208 de 846

1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
	Entregar los obsequios a los asociados.
2	Entregar recaudos de pensiones a las personas encargadas de los diferentes colegios.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS:
1	Realizar reemplazos en los cargos como caja, asesor comercial e informadora según se requiera.
2	Realizar las respectivas actividades que se requieran en el proceso de adecuación de archivo (Inventario de libros).

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Auxiliar de Almacén y Archivo debe ser Bachiller comercial con conocimientos en el manejo de equipos informáticos y un mínimo de un año de experiencia en el manejo de archivos e inventarios. Debe poseer habilidad para organizar la documentación de archivos vigentes o archivos inactivos, inventarios de papelería y suministros, agilidad para gestionar la compra de suministros y objetividad para seleccionar opciones de compra o proveedores. Además debe mantener una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Auxiliar de Almacén y Archivo, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Auxiliar de Almacén y Archivo requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con conocimientos en el manejo de equipos informáticos y un mínimo de un año de experiencia en el manejo de archivos e inventarios.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para organizar la documentación de archivos vigentes o archivos inactivos, inventarios de papelería y suministros, agilidad para gestionar la compra de suministros, objetividad para seleccionar opciones de compra o proveedores. Debe ser ágil a la hora de negociar con los proveedores de papelería, suministros y útiles de oficina para obtener la mejor alternativa financiera. Además, debe poseer habilidad visual y manual para el buen desempeño de sus labores.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> Por Materiales y Equipos:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	Revisión No: 0
		Página 209 de 846

	Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, teléfono, máquina de escribir y todos los insumos para oficina adquiridos por la Cooperativa para el desarrollo de sus actividades como papelería y documentos financieros. • Por Contactos: Debe responder por brindar buena atención a los proveedores. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas y funcionarios en otras agencias, en la entrega de los insumos de oficina que estos requieran, además debe responder por brindar una atención agradable al público en general. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información muy importante de carácter personal del asociado como sus hojas de vida, los saldos y aportes de cuentas y papelería inherente a la actividad de la Cooperativa como libretas de ahorros, CDAT's, pagares y libros contables, pues su revelación conlleva a daños muy graves. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y valores. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
	4 <u>ESFUERZOS:</u> Quien desempeñe este cargo, debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado o en posición difícil realizando un esfuerzo moderado para movilizar cajas de papel, libros, etc.
	5 <u>CONDICIONES AMBIENTALES:</u> Quien desempeñe este cargo, debe exponerse a condiciones regulares de humedad, iluminación y ventilación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Contador
	AUXILIAR CONTABLE	Revisión No: 0
		Página 210 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Recopilar y depurar la información contable de cada una de las agencias.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Cuadrar los saldos de ahorros y aportes de las agencias.
2	Realizar el cuadro de traslados.
3	Custodiar los libros registrados de la información contable recibida de las agencias de la Cooperativa.
4	Realizar el cierre contable de la Cooperativa.
5	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>La siguiente función se realiza Semanalmente:</u>
1	Elaborar y enviar a la DIAN el formulario del 4*1000
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Revisar la relación de los diferentes tipos de saldos que se generan en la Cooperativa.
2	Transcribir la información a los formularios de retención en la fuente y entregarlo al asistente administrativo.
3	Transcribir bimensualmente formulario del impuesto a las ventas – IVA y entregarlo al asistente administrativo.
4	Transcribir las declaraciones tributarias y entregarlo al asistente administrativo.
5	Revisar las conciliaciones Bancarias.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u>
1	Archivar la correspondencia recibida y enviada.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Elaborar notas contables de causaciones y entregarlo a la Contadora para los fines

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Contador
	AUXILIAR CONTABLE	Revisión No: 0
		Página 211 de 846

	pertinentes.
2	Confrontar la información física y contable de las libretas de ahorro, relación de credicheques, créditos aprobados y no desembolsados, generando los reportes correspondientes cuando se presenten inconsistencias
3	Mantener un adecuado archivo de documentos de ajustes y comprobantes de causaciones.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Auxiliar Contable debe ser técnico auxiliar contable con un mínimo de seis meses de experiencia en bases informáticas de contabilidad, debe ser una persona activa y comprometida para la realización de sus labores bajo presión. Además debe mantener una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Auxiliar de Contabilidad, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Auxiliar Contable requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea técnico auxiliar contable con un mínimo de seis meses de experiencia en bases informáticas de contabilidad.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidad visual y manual para el buen desempeño de sus labores en la elaboración de comprobantes y en el manejo del software.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, calculadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería e información financiera de uso exclusivo de la Cooperativa. • Por Contactos: Debe responder por mantener buena relación y cooperar con los funcionarios en otras oficinas de la Cooperativa. En ocasiones tiene contacto con compañeros de otras áreas. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información de los estados financieros de la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Contador
	AUXILIAR CONTABLE	Revisión No: 0
		Página 212 de 846

4	No tiene responsabilidad por manejo de dinero y/o valores. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión. <u>ESFUERZOS:</u> Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración en el manejo del software para evitar errores en el mismo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.		
	ELABORÓ Liliana Martínez y Deibys Almario	REVISÓ Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	APROBÓ Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	SERVICIOS GENERALES	Revisión No: 0
		Página 213 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar labores de limpieza, manteniendo un ambiente agradable en las instalaciones de la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> - Mantener un stock mínimo de elementos de aseo y cafetería, optimizando el uso de los mismos. - Organizar y ejecutar las labores de aseo y limpieza de las instalaciones y equipos de las oficinas. - Brindar servicios de cafetería tanto a compañeros de trabajo como a asociados y terceros. - Brindar atención a las necesidades de la Gerencia cuando esta lo requiera. - Velar por la adecuada presentación de las instalaciones de la agencia principal y la administración general, colaborando a sus compañeros con el buen orden y limpieza de los puestos de trabajo. - Sacar fotocopias en el horario establecido. - Mantener aseada la puerta de la entrada principal de la Cooperativa. - Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato. <u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u> - Realizar el aseo general en la oficina de Gerencia. - Sacar la bolsa del aseo de la Cooperativa al camión recolector. - Limpiar los vidrios de la agencia principal y la Administración General. - Brindar atención al Consejo de Administración, Comité de Crédito y Educación cada vez que se reúnan. FUNCIONES SECUNDARIAS:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	SERVICIOS GENERALES	Revisión No: 0
		Página 214 de 846

1	<u>Las siguientes funciones son realizadas diariamente:</u>
	Realizar el aseo de baños, cafetería, jardín, oficinas y demás.
	2 Limpiar las alfombras de las oficinas de la Administración General.
	3 Sacar la bolsa del aseo de cada oficina al patio de la Cooperativa.
	4 Reorganizar los lugares que han sido aseados.
	5 Mantener los insumos necesarios para la cafetería y aseo en buenas condiciones.
	<u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u>
	1 Realizar el pedido de los implementos de aseo e insumos de cafetería.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
	1 Cubrir al mensajero cuando este no se encuentra en la Cooperativa.
2	Sacar fotocopias de carácter urgente, fuera del horario establecido.
3	Realizar el pedido de insumos de cafetería, cada vez que está se quede sin existencias.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Servicios Generales, debe ser Bachiller con un mínimo de seis meses de experiencia en labores de cafetería, aseo y limpieza de instalaciones; debe haber realizado curso de relaciones humanas en el SENA. Debe poseer habilidad manual y destreza para la preparación de los productos de cafetería y entrega de los mismos. Además de mantener una buena presentación personal.

Nº

REQUISITOS DEL CARGO

El cargo de Servicios Generales, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:

- 1 CONOCIMIENTO: El cargo de Servicios Generales requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller con un mínimo de seis meses de experiencia en labores de cafetería, aseo y limpieza de instalaciones; debe haber realizado curso de relaciones humanas en el SENA.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	SERVICIOS GENERALES	Revisión No: 0
		Página 215 de 846

2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como preparación de los productos de cafetería y entrega de los mismos, habilidades para recordar los gustos de los funcionarios, manejo de inventarios de insumos de cafetería e implementos de aseo. Debe ser una persona amable con las personas a quienes sirve.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso de la greca, licuadora, nevera, cafetera, descorchador y todos aquellos insumos de cafetería y aseo que necesiten para el desarrollo de su labor; además de mantener y surtir el botiquín con los medicamentos necesarios. • Por Contactos: Debe responder por brindar muy buena atención a funcionarios de la Cooperativa y público en general. En ocasiones con funcionarios de otras Cooperativas y dependencias del gobierno; además debe mantener un ambiente de orden y aseo, agradable para los mismos. • Por información confidencial: No tiene responsabilidad por información confidencial. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder semanalmente por el dinero destinado a la compra de hierbas aromáticas. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por dirección de personal.
4	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener mediana concentración al realizar las labores. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo caminando realizando un esfuerzo importante.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	MENSAJERO	Revisión No: 0
		Página 216 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir a cabalidad las diferentes tareas de mensajería que solicite la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Realizar consignaciones en los Bancos.
2	Legalizar con la persona responsable del manejo de caja menor, los vales provisionales que le fueron emitidos para el cumplimiento de las diligencias encargadas.
3	Enviar o trasladar la correspondencia de cada dependencia de la Cooperativa.
4	Realizar la transacción de las renovaciones de los CDTs en los Bancos.
5	Manejo de la correspondencia generada por la Cooperativa.
6	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Realizar el pago del 4x1000 en el Banco de la República.
2	Llevar y retornar las libranzas a las diferentes pagadurías.
3	Envíos de paquetes y correspondencia para las diferentes agencias.
4	Realizar el pago de servicios públicos.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar las consignaciones para pagos Parafiscales.
2	Traer diskettes y listados de las diferentes pagadurías.
3	Realizar pagos externos que se requieran a entidades externas a la cooperativa.
4	Envío de información a los miembros del Consejo de Administración acerca de reuniones ordinarias.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	MENSAJERO	Revisión No: 0
		Página 217 de 846

	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> 1 Sacar fotocopias de todos los documentos que necesiten los funcionarios de la oficina. FUNCIONES ESPORÁDICAS 1 Colaborar en los diferentes eventos que realice la Cooperativa. 2 Estar pendiente con el orden del trabajo fuerte como el levantamiento de cajas, botellones y demás.

PERFIL DEL CARGO La persona que ocupa el cargo de Mensajero debe poseer estudios como Bachiller al menos seis meses de experiencia en labores de mensajería, poseer licencia de conducción y medio de transporte para facilitar el desarrollo de sus actividades. Debe ser una persona responsable, honesta y que mantenga una buena presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO El cargo de Mensajero, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo: 1 <u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Mensajero requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller con por lo menos seis meses de experiencia en labores de mensajería y poseer licencia de conducción. 2 <u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la ubicación y traslados a los diferentes lugares. Además, debe poseer habilidad visual y manual para el buen desempeño de sus labores. 3 <u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del maletín papelería, sello de Coopprofesores y todos los demás documentos financieros de uso de la Cooperativa como libranzas y consignaciones. • Por Contactos: Debe responder por mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas. Además, con frecuencia con dependencias del gobierno y en ocasiones con funcionarios en

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Administración General
		Jefe inmediato Subgerente Administrativo y Financiero
	MENSAJERO	Revisión No: 0
		Página 218 de 846

4	otras oficinas y de otras cooperativas.
	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial de carácter personal o financiera del asociado como pagares, títulos, valores, manejo de efectivo; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos.
	• Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder por el manejo de títulos, valores, pagares y dinero en efectivo.
	• Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

AGENCIA BUCARAMANGA

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 220 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Controlar la Gestión Operativa, Financiera, Comercial y Administrativa de la Agencia.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Verificar y controlar el cumplimiento de normas y políticas de la Cooperativa en el desarrollo de su misión.
2	Dirigir el desarrollo de las operaciones de colocación de cartera, haciendo uso de sus facultades de asignación de créditos y autorización de tasas especiales de CDAT's según las políticas de la Cooperativa.
3	Llevar un adecuado manejo y control de documentos, títulos valores y efectivo generados por la agencia.
4	Dirigir y ejecutar todas las actividades tendientes a la captación de nuevos asociados y la fidelización de los actuales.
5	Captar y Colocar recursos financieros tendientes a generar el mejor margen de intermediación para las partes.
6	Realizar el respectivo control de actividades y operaciones de la oficina.
7	Liderar la solución sobre los problemas que surgen de la gestión de la agencia, relacionada con los asociados.
8	Atender, asesorar y dar respuesta a los requerimientos de los asociados, terceros y público en general.
9	Realizar visitas administrativas de seguimiento y acompañamiento a los asociados.
10	Administrar y controlar el desarrollo de las funciones del personal a cargo y colaboradores, brindando el apoyo necesario.
11	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Realizar visitas comerciales a quienes hacen parte de la comunidad educativa para ofrecer

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 221 de 846

	los productos y servicios de la Cooperativa.
2	Vigilar el adecuado mantenimiento de las comunicaciones internas y externas, y el adecuado flujo de la correspondencia enviada y recibida.
3	Realizar seguimiento de ventas por funcionario.
4	Dirigir y gestionar la implementación de grupos primarios.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar y presentar a su Jefe inmediato el plan de acción y resumen de actividades, resaltando el cumplimiento de las metas comerciales, financieras y presupuestales.
2	Controlar y regular los gastos de la oficina.
3	Vigilar y controlar porque todos los equipos de cómputo, de seguridad, sistema y demás equipos de la agencia, reciban mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen un buen funcionamiento y conservación de los mismos.
4	Evaluar y controlar la gestión de lavado de activos de acuerdo a la normatividad de la Cooperativa.
5	Dirigir la gestión correspondiente de las operaciones relacionadas con el manejo de pagadurías.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
	Elaborar actas de aprobación de créditos.
2	Verificar y controlar el disponible de efectivo en bancos.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Visar y aprobar la caja menor.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Revisar acta de entrega de cargos.
2	Representar a la Cooperativa en los diferentes eventos organizados por la comunidad y entidades externas; así mismo representar a la agencia en las actividades de la Cooperativa.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 222 de 846

3	Desarrollar y coordinar la implantación de nuevas metodologías operacionales que sean solicitadas por su jefe inmediato.
4	Gestionar porque los requerimientos efectuados a la Administración General se satisfagan de manera oportuna y eficiente.
5	Efectuar la evaluación de desempeño de los funcionarios.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Director de Agencia debe ser profesional en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría Pública, con diplomado en Alta Gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria; con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos. Debe poseer alto sentido de responsabilidad y liderazgo, habilidades para maximizar el aprovechamiento de los recursos, poder de negociación y destrezas para la toma de decisiones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Director de Agencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO</u> : El cargo de Director de Agencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría pública, con diplomado en alta gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria, con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS</u> : Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones, planeación y ejecución de estrategias comerciales y de servicios, excelente presentación personal, manejo y dominio de auditorios, debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes y proveedores.
3	<u>RESPONSABILIDADES</u> : Quien desempeñe este cargo debe responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la Agencia. • Por Materiales y Equipos:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 223 de 846

4	Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor.
	• Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general, en la solución de sus dificultades. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras cooperativas y dependencias del gobierno.
	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado como extractos bancarios y fichas de conocimiento de los clientes.
	• Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.
	• Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo de los cajeros, las asesoras comerciales y secretario - contador.
	ESFUERZOS: Debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 224 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Controlar, manejar el efectivo y responder por la contabilidad de la oficina.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Apoyar la labor del Director de oficina en cuanto a la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos por la oficina principal.
2	Atender al público en general.
3	Revisar arqueo diario de caja, cajero automático y asesoras comerciales.
4	Preparar y organizar el movimiento contable de la oficina como cuadros de saldos y cuentas, trasladados a otras oficinas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, entre otras.
5	Realizar y responder por el manejo del flujo de efectivo.
6	Realizar el pago de los proveedores de la agencia.
7	Efectuar el visado de retiros, cuando la cantidad es mayor a 500.000 pesos.
8	Relacionar y consignar los cheques recibidos durante la jornada laboral.
9	Efectuar los egresos que se hagan por medio de cheque.
10	Autorizar la Cancelación de cuentas y retiros de asociados una vez aprobados por el consejo.
11	Cancelar las solidaridades de todas las oficinas de la Cooperativa.
12	Realizar la apertura y cierre de la oficina.
13	Elaborar constancias de saldos de créditos y paz y salvos.
14	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 225 de 846

1	<u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u> Cancelación de servicios públicos de asociados.
1	<u>La siguiente función se realiza quincenalmente:</u> Efectuar el reembolso de la caja menor.
1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Realizar cuentas de cobro para recaudos.
2	Elaborar el cruce de pagadurías.
3	Realizar el envío de los extractos a los clientes.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Realizar afiliaciones de nuevos asociados.
2	Ingresar al sistema la información requerida para la radicación de Créditos.
3	Custodia y entrega de Tarjetas débito a las personas responsables de su manejo.
4	Custodiar registros de firmas de cuentas de ahorro y centralizada.
5	Efectuar los cruces contables de consignaciones efectuadas a nivel nacional para ser aplicadas a las obligaciones de los asociados y abonos a cuentas de ahorro.

PERFIL DEL CARGO	
La persona que ocupa el cargo de Secretario Contador, debe ser tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Publica, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales y cognoscitivas para la organización de las actividades de su personal a cargo. Además debe poseer una excelente presentación personal.	

Nº	REQUISITOS DEL CARGO

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 226 de 846

	El cargo de Secretario Contador, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Secretario Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para establecer buena comunicación con sus colaboradores y público en general; con capacidad de toma de decisiones y lograr la solución de aquellos conflictos que se puedan presentar.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresoras, cajas fuertes, protectógrafo, registros de firmas, calculadoras y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas y de otras cooperativas. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado, responder por el estado de las cuentas, aportes, ahorro, CDAT'S, estado de los préstamos. Además, por el resguardo de llaves, claves de cajas fuertes y de acceso a la oficina y al sistema. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el efectivo. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo de los cajeros y las asesoras comerciales. Además, debe responder por los materiales que se otorgan a los cargos que este supervisa.
4	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ofrecer los productos y servicios a los clientes. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 227 de 846

Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CDAT'S	Revisión No: 0
		Página 228 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Atender al Asociado y público en general y orientarlos con respecto a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> - Asesorar sobre los diferentes productos de captación (Ahorro) o colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes. - Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa. - Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa. - Apertura, renovación de libretas de ahorros o CDAT's y cancelación de CDAT's. - Expedir recibos para que los asociados realicen la cancelación de cartera. - Efectuar el respectivo arqueo del movimiento del día. - Realizar afiliación a Coofuneraria a los asociados que lo soliciten. - Entrega de carnet de Olivos a sus afiliados. - Certificar prorrogas en cada uno de los CDAT's cuando el asociado desea renovarlo en las mismas condiciones. - Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato. <u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u> - Envío de libranzas a todas las pagadurías. <u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u> - Enviar novedades a la Alcaldía de Bucaramanga, Alcaldía de Florida, Personería de Bucaramanga, Previsora, Fondo de Pensiones.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CDAT'S	Revisión No: 0
		Página 229 de 846

2	Revisar y puntuar los CDAT's vigentes.
1	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> Recepcionar toda solicitud de crédito que entreguen los asociados o terceros, verificando que la documentación esté completa y la información sea real. Ingresar al sistema la información requerida para la radicación de Créditos. Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso. Efectuar la apertura de cuentas de ahorro, ahorro programado y cuentas centralizadas. Realizar los comprobantes de ingreso (Solidaridad, convenios programados, otros) por concepto de servicios; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros. Entregar libretas de ahorro a los asociados. Marcado de libretas de ahorro.
1	
2	FUNCIONES ESPORÁDICAS: Revisión de créditos por libranza ya desembolsados para verificar su estado de mora. Realizar la Gestión de Cobro a asociados por mora en cartera. Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten asociados y terceros.
3	

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Asesor Comercial, debe ser técnico en áreas comercial, Financiera o Mercadeo con experiencia y habilidades en el manejo de equipos informáticos. Con habilidades para resolver conflictos en la atención a los clientes y facilitar el trabajo en equipo; poseer alto sentido de amabilidad, responsabilidad y poseer don de gentes, para que los clientes tomen los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa. Además debe poseer una excelente presentación personal.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CDAT'S	Revisión No: 0
		Página 230 de 846

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asesor Comercial, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Asesor Comercial requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Técnico en áreas Comercial, Financiera o Mercadeo, manejo de equipos informáticos y un mínimo de seis meses de experiencia en alguna de estas áreas.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como excelente fluidez verbal y mantener una grata comunicación con capacidad de escucha. Quien desempeñe este cargo debe ser hábil para ofrecer los productos y servicios de la Cooperativa y eficaz en el momento de cautivar al cliente en obtenerlos. Debe ser una persona ágil a la hora de satisfacer las necesidades del cliente.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono y fax, sumadora, scanner y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención rápida y eficiente al público en general. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de títulos de ahorro que posee el asociado como análisis de créditos, desembolso de créditos, estado del crédito, saldos de cuentas y todo tipo de información del asociado; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder por los CDAT's diariamente entregados por los clientes. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
4	<u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la documentación de los créditos y la ubicación de los mismos; al digitar la información necesaria para apertura de cuentas, CDAT's y demás servicios que ofrece la Cooperativa donde se deba hacer un ingreso de datos al sistema.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CDAT`S	Revisión No: 0
		Página 231 de 846

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CRÉDITOS	Revisión No: 0
		Página 232 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Atender al Asociado y público en general y orientarlos con respecto a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Asesorar sobre los diferentes productos de captación (Ahorro) o colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes. 2 Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa. 3 Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa. 4 Realizar el arqueo de cajero automático. 5 Efectuar el respectivo arqueo del movimiento del día. 6 Expedir recibos para que los asociados realicen la cancelación de cartera. 7 Realizar el desembolso de los créditos aprobados. 8 Envío de novedades a las diferentes pagadurías. 9 Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato. <u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u> 1 Verificación, envío y reporte de libranzas de novedades a las diferentes pagadurías. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Recepcionar toda solicitud de crédito que entreguen los asociados o terceros, verificando que la documentación esté completa y la información sea real. 2 Ingresar al sistema la información requerida para la radicación de Créditos.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CRÉDITOS	Revisión No: 0
		Página 233 de 846

3	Apertura, renovación de libretas de ahorros y cancelación de CDAT's.
4	Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso.
5	Realizar el desembolso de los créditos aprobados.
6	Efectuar la apertura de cuentas de ahorro, ahorro programado y cuentas centralizadas.
7	Marcado y entrega de libretas de ahorro a los asociados.
8	Realizar los comprobantes de ingreso (Solidaridad, convenios programados, otros) por concepto de servicios; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros.
FUNCIONES ESPORÁDICAS	
1	
2	Realizar la Gestión de Cobro de cartera morosa.
3	Revisión de créditos ya desembolsados
4	Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten asociados y terceros.
	Efectuar labores de telemarketing para promocionar los productos y servicios de la Cooperativa.

PERFIL DEL CARGO	
La persona que ocupa el cargo de Asesor Comercial, debe ser técnico en áreas comercial, Financiera o Mercadeo con experiencia y habilidades en el manejo de equipos informáticos. Con habilidades para resolver conflictos en la atención a los clientes y facilitar el trabajo en equipo; poseer alto sentido de amabilidad, responsabilidad y poseer don de gentes, para que los clientes tomen los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa. Además debe poseer una excelente presentación personal.	

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asesor Comercial, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CRÉDITOS	Revisión No: 0
		Página 234 de 846

1	CONOCIMIENTO: El cargo de Asesor Comercial requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Técnico en áreas Comercial, Financiera o Mercadeo, manejo de equipos informáticos y un mínimo de seis meses de experiencia en alguna de estas áreas.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como excelente fluidez verbal y mantener una grata comunicación con capacidad de escucha. Quien desempeñe este cargo debe ser hábil para ofrecer los productos y servicios de la Cooperativa y eficaz en el momento de cautivar al cliente en obtenerlos. Debe ser una persona ágil a la hora de satisfacer las necesidades del cliente.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono y fax, sumadora, scanner y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención rápida y eficiente al público en general. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de títulos de ahorro que posee el asociado como análisis de créditos, desembolso de créditos, estado del crédito, saldos de cuentas y todo tipo de información del asociado; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder por los CDAT's diariamente entregados por los clientes. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
4	ESFUERZOS: Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la documentación de los créditos y la ubicación de los mismos; al digitar la información necesaria para apertura de cuentas, CDAT's y demás servicios que ofrece la Cooperativa donde se deba hacer un ingreso de datos al sistema.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE CRÉDITOS	Revisión No: 0
		Página 235 de 846

Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE LIBRETAS	Revisión No: 0
		Página 236 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Atender al Asociado y público en general y orientarlos con respecto a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Asesorar sobre los diferentes productos de captación (Ahorro) o colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes. 2 Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa. 3 Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa. 4 Realizar todas las mañanas el canje en el Megabanco para verificar los fondos de los cheques presentados por los asociados. 5 Solicitar en Megabanco, la apertura de cuentas centralizadas para asociados. 6 Solicitar en Megabanco las chequeras para los asociados con cuentas centralizadas. 7 Realizar el Scaneo de firmas cuando se hace la apertura de cuentas o al querer modificar la firma por decisión del asociado. 8 Promocionar las tarjetas débito a los asociados. 9 Realizar llamadas a clientes que tienen vencimiento de credicheques. 10 Consignar credicheques vencidos. 11 Realizar la apertura de Tarjetas Débito para los asociados que la soliciten. 12 Efectuar el respectivo arqueo del movimiento del día. 13 Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato. <u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u>

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE LIBRETAS	Revisión No: 0
		Página 237 de 846

1	Realizar arqueo de Credicheques
1	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Diariamente:</u> Recepcionar toda solicitud de crédito que entreguen los asociados o terceros, verificando que la documentación esté completa y la información sea real. Ingresar al sistema la información requerida para la radicación de Créditos. Apertura, renovación de libretas de ahorros o CDAT's y cancelación de CDAT's. Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso. Efectuar la apertura de cuentas de ahorro, ahorro programado y cuentas centralizadas, marcado de libretas y entrega de las mismas. Realizar los comprobantes de ingreso (Solidaridad, convenios programados, otros) por concepto de servicios; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros. Marcar y entregar libretas de ahorro a los asociados. Expedir recibos para que los asociados realicen la cancelación de cartera. Entregar al área de Sistemas la relación de registros de firmas modificados o hechas en el día. <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Realizar el respectivo arqueo de libretas y cheques vigentes a la fecha llevando un inventario de los mismos.
1	
2	FUNCIONES ESPORÁDICAS: Revisión de créditos por libranza ya desembolsados para verificar su estado de mora. Realizar la Gestión de Cobro a asociados por mora en cartera. Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten asociados y terceros.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE LIBRETAS	Revisión No: 0
		Página 238 de 846

5	Realizar las afiliaciones a COOFUNERARIA y entrega de los respectivos carnets. Certificar prórrogas de los distintos CDAT's.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Asesor Comercial, debe ser técnico en áreas comercial, Financiera o Mercadeo con experiencia y habilidades en el manejo de equipos informáticos. Con habilidades para resolver conflictos en la atención a los clientes y facilitar el trabajo en equipo; poseer alto sentido de amabilidad, responsabilidad y poseer don de gentes, para que los clientes tomen los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asesor Comercial, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Asesor Comercial requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Técnico en áreas Comercial, Financiera o Mercadeo, manejo de equipos informáticos y un mínimo de seis meses de experiencia en alguna de estas áreas.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como excelente fluidez verbal y mantener una grata comunicación con capacidad de escucha. Quien desempeñe este cargo debe ser hábil para ofrecer los productos y servicios de la Cooperativa y eficaz en el momento de cautivar al cliente en obtenerlos. Debe ser una persona ágil a la hora de satisfacer las necesidades del cliente.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador (CPU, teclado, monitor, mouse, impresora), teléfono y fax, sumadora, scanner y todos los implementos de oficina que le sean asignados. Debe responder además por el uso racional de papelería y suministros que pida al almacén. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención rápida y eficiente al público en general. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR COMERCIAL RESPONSABLE DE LIBRETAS	Revisión No: 0
		Página 239 de 846

4	Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de claves, realizar adecuadamente el Scaneo de firmas, además, la dirección y teléfonos de los asociados, saldo de cuentas de ahorro, CDAT's y créditos; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder por los pagares diariamente entregados por los clientes. Manejo de chequeras por entregar a los asociados. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
	ESFUERZOS: Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la documentación de los créditos y la ubicación de los mismos; al digitar la información necesaria para apertura de cuentas, tarjetas débito, CDAT's y demás servicios que ofrece la Cooperativa donde se deba hacer un ingreso de datos al sistema.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR DE CARTERA	Revisión No: 0
		Página 240 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Administrar la cartera de crédito de la Agencia.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Atender los reclamos de los clientes sobre los pagos a abogados, descuentos, etc.
2	Realizar gestión de cobro de cartera por medio de llamadas, cartas, etc.
3	Efectuar los débitos para pagos de cartera.
4	Llevar a cabo la revisión, custodia y manejo de pagares.
5	Entrega de pagares a asociados, de obligaciones canceladas.
6	Realizar el proceso administrativo pertinente para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto al pago de sus obligaciones.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar Informes de cartera para contabilidad.
2	Informar y asesorar a los asociados sobre las solicitudes de crédito y reclamos de los mismos.
3	Realizar el análisis de las novedades y el cruce integral de pagadurías, con sus respectivas revisiones.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR DE CARTERA	Revisión No: 0
		Página 241 de 846

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Asesor de Cartera debe ser tecnólogo en Contaduría Financiera o áreas afines a las Finanzas con un mínimo de un año de experiencia en el manejo de cartera, debe poseer habilidad para mantener una comunicación amable y tolerante buscando solucionar de mejor forma los conflictos para el cobro de la cartera ya sea que estos se realicen de manera personal, telefónica o escrita; debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Asesor de Cartera, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Asesor de Cartera requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en Contaduría Financiera o áreas afines a las Finanzas, manejo de herramientas informáticas y por lo menos un año de experiencia en el manejo de cartera.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como mantener una comunicación amable y tolerante buscando solucionar de mejor forma los conflictos para el cobro de la cartera ya sea que estos se realicen de manera personal, telefónica o escrita; debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes sobre asuntos que a este cargo le competen. Además, debe poseer habilidad visual y manual para el buen desempeño de sus labores.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa como títulos y valores. • Por Contactos: Debe responder por brindar buena atención hacia los clientes, que han contraído deudas con la Cooperativa, sean o no morosos. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de otras áreas. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras cooperativas y dependencias del gobierno como pagaduría, alcaldías, Fopep, Previsora. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial de carácter personal o financiera del asociado como solicitudes y estado de créditos, pagares, garantías y demás; pues su revelación conlleva a daños muy graves. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder por el resguardo de títulos valores y garantías crediticias.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Director de Agencia
	ASESOR DE CARTERA	Revisión No: 0
		Página 242 de 846

4	• Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión. ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al buscar solucionar los conflictos de la mejor manera para el cobro de la cartera y manejo de títulos valores. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO PRINCIPAL	Revisión No: 0
		Página 243 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar transacciones financieras y organizar el trabajo en caja, para un correcto desempeño de él y su equipo de trabajo.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Organizar la realización de sus funciones, para que su puesto de trabajo se adelante con la mayor productividad.
2	Brindar a los asociados y terceros atención rápida, eficaz y eficiente.
3	Verificar, Empacar y Entregar los dineros a la transportadora de valores.
4	Asegurar la identidad de la persona que ejecuta una transacción ya sea en efectivo o cheque.
5	Pagar desembolsos de créditos, cancelación de cuentas y redimir los CDAT's de acuerdo con los requerimientos del asociado.
6	Recibir consignaciones de los asociados (pago de Solidaridades, pago de aportes, recibir pagos de servicios públicos, pago de pensiones de colegio, pagos de cartera, cuenta de ahorro, cuenta centralizada, entre otros).
7	Efectuar desembolsos a los asociados (en efectivo o por cheque, por egresos: como reembolso a las pagadurías que se les han debitado anteriormente) de sus cuentas de ahorro o cuenta centralizada.
8	Recibo del dinero en cheque, efectivo o mixto de las aperturas de CDT's.
9	Provisionar y realizar arqueo al cajero automático en conjunto con el asesor comercial encargado.
10	Seguimiento periódico del efectivo que maneja el cajero automático.
11	Hacer revisión básica al cajero automático, cuando se presenta alguna anomalía.
12	Entregar el listado punteado y firmado con el movimiento organizado al Secretario Contador para su respectivo archivo.
13	Realizar y reportar el arqueo de efectivo al Secretario Contador.
14	Entregar el efectivo al Secretario Contador en la cajilla de seguridad.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO PRINCIPAL	Revisión No: 0
		Página 244 de 846

15	Remitir al Secretario Contador el canje cuadrado.
16	Recibir y verificar la provisión de efectivo que llega de parte del Secretario Contador.
17	Archivar tarjetas de registros de firmas.
18	Firmar y realizar traslados de efectivo al Secretario Contador.
19	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Archivar recibo de los pagos de servicios públicos.
2	Organizar el movimiento diario de caja.
3	Entregar los cupones de los diferentes colegios al personal encargado de archivo para su respectivo control.
	<u>La siguiente función es realizada Semanalmente:</u>
1	Archivar lavado de activos.
	<u>La siguiente función es realizada Mensualmente:</u>
1	Archivar los recibos de pagadurías que se efectúan mensualmente.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	
2	Apoyar directamente la recuperación de cartera, por orden de la Directora de oficina.
3	Adelantar por conveniencia de la organización actividades de recaudo en sitios diferentes.
4	Guardar extractos en sus respectivos sobres.
	Revisión de documentos de crédito y cartera.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO PRINCIPAL	Revisión No: 0
		Página 245 de 846

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de cajero principal, debe ser Bachiller comercial y un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras, además debe ser autónomo en su labor como supervisor de caja. Además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Cajero Principal, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Cajero Principal requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipo informático.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad manual para el conteo del dinero, verificar la autenticidad de los billetes, realizar las cuentas sin equivocación en el menor tiempo posible, establecer la comunicación rápida y eficaz con el cliente.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, sumadora, lámpara de luz ultravioleta, sellos y demás materiales solicitados al almacén. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a asociados y terceros en la realización de sus transacciones financieras. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de claves, saldos de los asociados, movimientos de cuentas y registro de firmas que se manipulan en la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por aproximadamente 10.000.000 por el efectivo y cheques entregados por los clientes, así como por el dinero que él entrega a los clientes, además debe responder por la autenticidad de los billetes y las provisiones entregadas por el

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO PRINCIPAL	Revisión No: 0
		Página 246 de 846

4	secretario contador.
	• Por supervisión: Debe responder por el buen desempeño del cajero Debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del cajero a cargo, además de realizar la respectiva supervisión técnica.
	ESFUERZOS: Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la autenticidad de los documentos de cartera, conteo del dinero y al archivar los recibos de pagos de servicios públicos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Cajero Principal
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 247 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar transacciones financieras y organizar el trabajo en caja, para un correcto desempeño de él y su equipo de trabajo.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Recibir y Verificar la provisión de efectivo que llega de parte del Secretario Contador.
2	Recaudar pagos de pensiones de los colegios.
3	Recibir pagos de cartera.
4	Recibir consignaciones en efectivo o cheques de los asociados (apertura de cuentas)
5	Realizar los diferentes pagos por ventanilla (egresos varios: cancelación cuentas, Cancelación CDT's, pagos de solidaridad, pagos de servicios públicos, pagar desembolsos de créditos. Retiros cuenta de ahorros)
6	Realizar el cuadro de efectivo diariamente.
7	Reportar el cuadro de efectivo Secretario Contador.
8	Remitir al Secretario Contador el canje cuadrado.
9	Entregar el efectivo al Secretario Contador en la cajilla de Seguridad.
10	Entregar el listado punteado y firmado con el movimiento organizado al Secretario Contador para su respectivo archivo.
11	Realizar el arqueo de efectivo diariamente.
12	Realizar traslados de excedente de efectivo.
13	Asegurar la identidad de la persona que ejecuta una transacción ya sea en efectivo o cheque.
14	Firmar y realizar traslados de efectivo al Secretario Contador.
15	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Cajero Principal
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 248 de 846

	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas diariamente:</u> 1 Organizar el movimiento diario de caja. 2 Entregar los cupones de los diferentes colegios al personal encargado de archivo para su respectivo control. 3 Archivar recibo de los pagos de servicios públicos. <u>La siguiente función es realizada Semanalmente:</u> 1 Archivar lavado de activos. FUNCIONES ESPORÁDICAS 1 Realizar consignaciones al Banco según el Secretario Contador o Director de oficina. 2 Llevar novedades a las pagadurías, según orden del Secretario Contador o Director de oficina. 3 Colaborar con la actualización de datos de los asociados, según orden del Director de oficina (inclusión en el sistema de asociados) 4 Colaborar con llamadas a los asociados morosos en cartera, según orden de Secretario Contador o Director de oficina.

PERFIL DEL CARGO La persona que ocupa el cargo de Cajero, debe ser Bachiller comercial, un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO El cargo de Cajero, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Cajero Principal
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 249 de 846

1	CONOCIMIENTO: El cargo de Cajero requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con un mínimo un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad manual para el conteo del dinero, verificar la autenticidad de los billetes, realizar las cuentas sin equivocación en el menor tiempo posible, establecer la comunicación rápida y eficaz con el cliente.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, sumadora, lámpara de luz ultravioleta, sellos y demás materiales solicitados al almacén. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a asociados y terceros en la realización de sus transacciones financieras. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas, con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de saldos de los asociados, movimientos de cuentas y registro de firmas que se manipulan en la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el efectivo y cheques entregados por los clientes, así como por el dinero que él entrega a los clientes, además debe responder por la autenticidad de los billetes y las provisiones entregadas por el Secretario Contador. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por dirección de personal.
4	ESFUERZOS: Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la autenticidad de los documentos de cartera, conteo del dinero y al archivar los recibos de pagos de servicios públicos.

ELABORÓ Liliana Martínez y Deibys Almarío	REVISÓ Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	APROBÓ Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	INFORMADORA	Revisión No: 0
		Página 250 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Brindar atención y orientación al asociado de acuerdo a sus necesidades, de manera telefónica o personal.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Dar un manejo adecuado del servicio telefónico de toda la Cooperativa.
2	Pedir a quien requiera información, su identificación personal.
3	Informar al asociado sobre los siguientes productos y servicios: Cooprocuenta, Cooprodinario, Ahorro Programado, Cooproccheque, Tarjeta Débito, Estado del Crédito (Aceptado-Rechazado), CDAT's, entre otros. Por vía telefónica o personal, exceptuando saldos de cuentas.
4	Verificar el registro de firmas de las cuentas que maneja la Cooperativa para los asociados Cooprodinario, Ahorro Ordinario y Cuenta Centralizada; actualizando una tabla de excell para tal fin.
5	Realizar la entrega de tarjetas débito a los asociados que la soliciten.
6	Efectuar y radicar las afiliaciones a nuevos asociados.
7	Realizar comprobantes de ingresos varios (Solidaridades).
8	Elaboración de comprobantes para el pago de cuota.
9	Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sea asignadas por su superior inmediato.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función es realizada Semanalmente:</u>
1	Actualización de datos personales de los asociados.
	FUNCIONES ESPORADICAS:
1	Realizar la radicación de créditos.
2	Efectuar aperturas de cuentas de Ahorros y Aportes.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	INFORMADORA	Revisión No: 0
		Página 251 de 846

3	Efectuar la relación vinculaciones y registros de firmas.
4	Apoyar esporádicamente las funciones de los Asesores Comerciales según instrucciones de la dirección.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Informadora, debe ser Bachiller Comercial con un mínimo de seis meses de experiencia en labores de recepción e información al cliente. Debe poseer habilidad manual para el manejo del computador y destrezas para establecer comunicación rápida y eficaz con el cliente ya sea que esta se realice de manera personal o telefónica. Además debe poseer una excelente presentación personal, sentido de responsabilidad y compromiso con su trabajo.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Informadora, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Informadora requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller Comercial con un mínimo de seis meses de experiencia en labores de recepción e información al cliente.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como, establecer comunicación rápida y eficaz con el cliente ya sea que esta se realice de manera personal o telefónica, habilidad manual para el manejo del computador. Además debe tener capacidad para reemplazar a las asesoras comerciales cuando sea necesario.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, conmutador, teléfono de línea gratuita y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente orientando al público en general; además es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con compañeros de otras áreas y en ocasiones con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo de transacciones e información de asociados como: créditos en todas sus modalidades, saldo de cuentas y tipos de ahorros y títulos que posee.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Bucaramanga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	INFORMADORA	Revisión No: 0
		Página 252 de 846

4	• Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por dirección de personal.
	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ofrecer los productos y servicios a los clientes vía telefónica y personal, el cual implica normalmente atenderlos a la vez. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

AGENCIA AGUACHICA

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 254 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Controlar la Gestión Operativa, Financiera, Comercial y Administrativa de la Agencia.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Dirigir y coordinar la oficina.
2	Captar y vincular nuevos clientes.
3	Mantener los clientes actuales.
4	Efectuar la colocación eficiente de recursos.
5	Realizar el respectivo control de actividades y operaciones de la oficina.
6	Llevar el control y manejo de la cartera.
7	Aprobación de créditos según sus atribuciones.
8	Revisión de movimiento de oficina.
9	Verificar y Controlar el efectivo de saldos de bancos.
10	Solución de problemas a asociados.
11	Velar por la morosidad de la cartera.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar el arqueo de caja.
2	Efectuar los informes correspondientes a su gestión.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u>
1	Control de activos fijos de la oficina.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Quincenalmente:</u>
1	Visar y aprobar la caja menor.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 255 de 846

2	Atender las necesidades de asociados en otros pueblos.
	<u>La siguiente función se realiza Mensualmente:</u>
1	Controlar y aprobar las conciliaciones bancarias
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	
	Realizar las visitas a los Municipios: San Martín, Pailitas, Pelaya, La Gloria, Gamarra, Valledupar.
2	
	Realizar visitas a colegios en la zona de influencia.
3	
	Representar a la oficina en los diferentes actos organizados por la Alcaldía, Sena, Cámara de Comercio, colegios, etc.
4	
	Asistir a las reuniones correspondientes.
5	
	Controlar los gastos de la agencia.
6	
	Representación de la Cooperativa ante la comunidad, en eventos de programación de la misma.
7	
	Revisar acta de entrega de cargos.
8	
	Vigilar el manejo de claves y llaves de la oficina.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Director de Agencia debe ser profesional en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría Publica, con diplomado en Alta Gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria; con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos. Debe poseer alto sentido de responsabilidad y liderazgo, habilidades para maximizar el aprovechamiento de los recursos, poder de negociación y destrezas para la toma de decisiones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 256 de 846

	El cargo de Director de Agencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Director de Agencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría pública, con diplomado en alta gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria, con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones, planeación y ejecución de estrategias comerciales y de servicios, excelente presentación personal, manejo y dominio de auditorios, debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes y proveedores.
3	RESPONSABILIDADES: Quien desempeñe este cargo debe responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la Agencia. • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general, en la solución de sus dificultades. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras cooperativas y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado como extractos bancarios y fichas de conocimiento de los clientes. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del Cajero y Secretario contador. ESFUERZOS: Debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además,

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 257 de 846

4	requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 258 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la labor del Director de agencia con el fin de ejecutar eficientemente la actividad comercial, operativa, administrativa y financiera de la Agencia; efectuando el Control, manejo del efectivo y contabilidad de la oficina.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Apoyar la labor del Director de la Agencia en cuanto a la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos por la oficina principal.
2	Dar información de los diferentes productos de captación (Ahorro) o colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes vía telefónica y personal.
3	Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa.
4	Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa.
5	Realizar y responder por el manejo del flujo de efectivo total de la agencia tanto para Tesorería como caja menor.
6	Realizar la causación y pagos a proveedores.
7	Efectuar los abonos de cartera en efectivo y débito.
8	Recepcionar toda solicitud de crédito, radicarlos, verificando que la documentación esté completa y la información sea real y desembolsar aprobados.
9	Realizar las aperturas de cuentas de aportes, ahorro, CDAT's y TAP.
10	Contabilización y elaboración de los retiros en cheque.
11	Realizar los comprobantes de ingreso por diferentes conceptos como Solidaridad, consignaciones, etc; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros.
12	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como ahorros, aportes, CDAT's y caja como cuadros de saldos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, entre

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 259 de 846

	otras.
13	Asignar, marcar y entregar libretas de ahorro a los asociados.
14	Efectuar y revisar el arqueo de caja y recibir excedentes de efectivo.
15	Efectuar las provisiones de efectivo a la agencia.
16	Preparar y organizar el movimiento contable de la agencia.
17	Realizar las consignaciones de efectivo y cheques por exceso de efectivo en caja.
18	Relacionar y consignar los cheques recibidos durante la jornada laboral.
19	Efectuar los retiros que se hagan por medio de cheque.
20	Archivar los títulos y valores como pagares, CDAT's, TAP, tarjeta débito y posfechados por operaciones de colocación y captación.
21	Puntear el movimiento de arqueos vs. Consolidado, arqueo vs. Comprobantes.
22	Realizar la apertura y cierre de la agencia.
23	Realizar traslados de parafiscales, retención, IVA, entre otras.
24	Manejar y tener bajo su custodia la caja menor, bóveda, títulos – valores, libretas y las llaves , tarjetas debito y claves de la oficina.
1	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u> Efectuar el reembolso de caja menor.
1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Realizar la cancelación de cuentas como aportes, ahorros, CDAT's y TAP.
2	Realizar la cancelación de cuentas por pagar como luz, agua, teléfono, salud y pensión en entidades de recaudo, pertenecientes a gastos de la agencia.
3	Efectuar la relación de novedades FED, Secretaría Municipal de Aguachica y Secretaría departamental de Educación Valledupar.
4	Realizar los reportes de nómina y relación de credicheques.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 260 de 846

5	Realizar el arqueo de libretas de ahorro, pagares, CDAT's y cheques.
6	Realizar el pedido de papelería a Oficina Bucaramanga y local.
7	Preparar los pagares que serán enviados a cobro jurídico.
8	Recibir solidaridades.
9	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como bancos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
10	Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso.
11	Contabilización y pago de nómina de la agencia.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
	<u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u>
1	Responder por el archivo de la agencia como son hojas de vida, documentos comerciales, archivo diario de contabilidad y demás documentos de los asociados.
	<u>La siguiente función se realizada Semanalmente:</u>
1	Realizar el envío de la correspondencia a Bucaramanga.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Recibir pagos de coofuneraria y enviar el reporte correspondiente.
2	Realizar el envío de los extractos a los clientes.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Registrar los cheques devueltos.
2	Trasladar fondos según autorización de asociados.
3	Efectuar los débitos para pago de cuotas.
4	Diligenciar libranzas.
5	Realizar afiliaciones a nuevos asociados.
6	Ingresar al sistema la información requerida para la radicación de créditos.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 261 de 846

7	Efectuar pagos de cartera.
8	Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten los asociados y terceros y paz y salvo.
9	Elaboración y envío de cartas a morosos.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Secretario Contador, debe ser tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Secretario Contador, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Secretario Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para establecer buena comunicación con sus colaboradores y público en general; con capacidad de toma de decisiones y lograr la solución de aquellos conflictos que se puedan presentar.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresoras, cajas fuertes, protectógrafo, registros de firmas, calculadoras y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor. • Por Contactos:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 262 de 846

4	Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia, con funcionarios en otras oficinas y de otras cooperativas. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado, responder por el estado de las cuentas, aportes, ahorro, CDAT'S, estado de los préstamos. Además, por el resguardo de llaves, claves de cajas fuertes y de acceso a la oficina y al sistema. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el efectivo. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del cajero.
	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ofrecer los productos y servicios a los clientes. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 263 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar transacciones financieras y organizar el trabajo en caja, para un correcto desempeño de él y su equipo de trabajo.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Organizar la realización de sus funciones, brindándole a los asociados y terceros atención rápida, eficaz y eficiente.
2	Asegurar la identidad de la persona que ejecuta una transacción ya sea en efectivo o cheque.
3	Pagar desembolsos de créditos, cancelación de cuentas y CDAT's solamente en efectivo.
4	Recibir consignaciones de los asociados (pago de Solidaridades, pago de aportes, pago de pensiones de colegio, pagos de cartera, cuenta de ahorro, entre otros).
5	Efectuar desembolsos a los asociados (en efectivo o por cheque, por egresos: como reembolso a las pagadurías que se les han debitado anteriormente) de sus cuentas de ahorro.
6	Recibo del dinero en cheque, efectivo o mixto de las aperturas de CDT's.
7	Entregar el listado punteado y firmado con el movimiento organizado al Secretario Contador para su respectivo archivo.
8	Realizar y reportar el arqueo de efectivo al Secretario Contador.
9	Entregar el efectivo al Secretario Contador en la cajilla de seguridad.
10	Recibir y verificar la provisión de efectivo que llega de parte del Secretario Contador.
11	Archivar tarjetas de registros de firmas.
12	Firmar y realizar traslados de efectivo al Secretario Contador.
13	Realizar la apertura y cierre de la agencia.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Archivar los retiros y las consignaciones.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 264 de 846

2	Realizar el punteo de las operaciones realizadas al final del día.
3	Ayudar a organizar el archivo de la agencia.
4	Organizar el movimiento diario de caja.
5	Archivar los cupones de los diferentes colegios para su respectivo control.
6	Efectuar el control de movimientos.
FUNCIONES ESPORÁDICAS	
1	Reemplazar al Secretario Contador cuando sea necesario.
2	Asistir a capacitaciones y eventos efectuados por la Cooperativa.

PERFIL DEL CARGO La persona que ocupa el cargo de cajero principal, debe ser Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Cajero Principal, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO</u> : El cargo de Cajero Principal requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipo informático.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS</u> : Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad manual para el conteo del dinero, verificar la autenticidad de los billetes, realizar las cuentas sin equivocación en el menor tiempo posible, establecer la

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Aguachica
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 265 de 846

	comunicación rápida y eficaz con el cliente.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, sumadora, lámpara de luz ultravioleta, sellos y demás materiales solicitados para el desempeño eficiente de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a asociados y terceros en la realización de sus transacciones financieras. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con los compañeros de la Agencia y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de claves, saldos de los asociados, movimientos de cuentas y registro de firmas que se manipulan en la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por aproximadamente 10.000.000 por el efectivo y cheques entregados por los clientes, así como por el dinero que él entrega a los clientes, además debe responder por la autenticidad de los billetes y las provisiones entregadas por el secretario contador. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
4	<u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la autenticidad de los documentos de cartera, conteo del dinero y al archivar los recibos de pagos de servicios públicos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

AGENCIA BARRANCABERMEJA

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 267 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Controlar la Gestión Operativa, Financiera, Comercial y Administrativa de la Agencia.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Verificar y controlar el cumplimiento de normas y políticas de la Cooperativa en el desarrollo de su misión. 2 Dirigir el desarrollo de las operaciones de colocación de cartera, haciendo uso de sus facultades de asignación de créditos y autorización de tasas especiales de CDAT's según las políticas de la Cooperativa. 3 Llevar un adecuado manejo y control de documentos, títulos valores y efectivo generados por la agencia. 4 Llevar a cabo la gestión correspondiente de las obligaciones de los asociados con la Cooperativa. 5 Dirigir y ejecutar todas las actividades tendientes a la captación de nuevos asociados y la fidelización de los actuales. 6 Realizar el respectivo control de actividades y operaciones de la oficina. 7 Liderar la solución sobre los problemas que surgen de la gestión de la agencia. 8 Atender, asesorar y dar respuesta a los requerimientos de los asociados, terceros y público en general. 9 Realizar visitas administrativas de seguimiento y acompañamiento a los asociados. 10 Administrar y controlar el desarrollo de las funciones del personal a cargo y colaboradores, brindando el apoyo necesario. 11 Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato. <u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u> 1 Realizar visitas comerciales a quienes hacen parte de la comunidad educativa para ofrecer

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 268 de 846

	los productos y servicios de la Cooperativa.
2	Vigilar el adecuado mantenimiento de las comunicaciones internas y externas, y el adecuado flujo de la correspondencia enviada y recibida.
3	Realizar seguimiento de ventas por funcionario.
4	Dirigir y gestionar la implementación de grupos primarios.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar y presentar a su Jefe inmediato el plan de acción y resumen de actividades, resaltando el cumplimiento de las metas comerciales, financieras y presupuestales.
2	Controlar y regular los gastos de la oficina.
3	Vigilar y controlar porque todos los equipos de cómputo, de seguridad, sistema y demás equipos de la agencia, reciban mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen un buen funcionamiento y conservación de los mismos.
4	Evaluar y controlar la gestión de lavado de activos de acuerdo a la normatividad de la Cooperativa.
5	Dirigir la gestión correspondiente de las operaciones relacionadas con el manejo de pagadurías.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> Elaborar actas de aprobación de créditos.
2	Verificar y controlar el disponible de efectivo en bancos.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Visar y aprobar la caja menor.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Revisar acta de entrega de cargos anualmente.
2	Representar a la Cooperativa en los diferentes eventos organizados por la comunidad y entidades externas; así mismo representar a la agencia en las actividades de la Cooperativa.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 269 de 846

3	Desarrollar y coordinar la implantación de nuevas metodologías operacionales que sean solicitados por su jefe inmediato.
4	Vigilar porque los requerimientos efectuados a la Administración General se satisfagan de manera oportuna y eficiente.
5	Efectuar la evaluación de desempeño de los funcionarios.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Director de Agencia debe ser profesional en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría Pública, con diplomado en Alta Gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria; con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos. Debe poseer alto sentido de responsabilidad y liderazgo, habilidades para maximizar el aprovechamiento de los recursos, poder de negociación y destrezas para la toma de decisiones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Además de poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Director de Agencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Director de Agencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría pública, con diplomado en alta gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria, con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones, planeación y ejecución de estrategias comerciales y de servicios, excelente presentación personal, manejo y dominio de auditorios, debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes y proveedores.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> Quien desempeñe este cargo debe responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la Agencia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 270 de 846

4	• Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general, en la solución de sus dificultades. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras cooperativas y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado como extractos bancarios y fichas de conocimiento de los clientes. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del Cajero y Secretario contador. ESFUERZOS: Debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 271 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la labor del Director de agencia con el fin de ejecutar eficientemente la actividad comercial, operativa, administrativa y financiera de la Agencia; efectuando el Control, manejo del efectivo y contabilidad de la oficina.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Apoyar la labor del Director de la Agencia en cuanto a la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos por la agencia principal.
2	Dar información de los diferentes productos de Captación (Ahorro) o Colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes, vía telefónica y personal.
3	Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa.
4	Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa.
5	Responder por el manejo del flujo de efectivo total de la agencia tanto para Tesorería como caja menor.
6	Realizar la causación y pagos de proveedores y parafiscales a la agencia de Bucaramanga.
7	Efectuar los abonos de cartera en efectivo y débito.
8	Recepcionar toda solicitud de crédito, radicarlos, verificando que la documentación esté completa y la información sea real y desembolsar aprobados.
9	Realizar las aperturas de cuentas como aportes, ahorro, CDAT's y TAP.
10	Contabilizar y elaborar los retiros en cheque.
11	Realizar los comprobantes de ingreso como Solidaridad, consignaciones, etc; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros.
12	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como ahorros, aportes, CDAT's y caja.
13	Asignar, marcar y entregar libretas de ahorro a los asociados.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 272 de 846

14	Efectuar y revisar el arqueo de caja al cajero humano y recibir excedentes de efectivo.
15	Efectuar las provisiones de efectivo a la agencia.
16	Preparar y organizar el movimiento contable de la agencia como cuadros de saldos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, entre otras.
17	Realizar las consignaciones de efectivo y cheques por exceso de efectivo en caja.
18	Relacionar y consignar los cheques recibidos durante la jornada laboral.
19	Archivar los títulos y valores como pagares, CDAT's y posfechados por operaciones de Colocación y Captación.
20	Puntear el movimiento de arqueos vs. Consolidado, arqueo vs. Comprobantes.
21	Realizar traslados de parafiscales, retención, IVA, entre otras.
22	Manejar y tener bajo su custodia la caja menor, bóveda, títulos – valores, libretas, llaves y claves de la agencia.
23	Manejar, custodiar y asignar las chequeras de cuenta centralizada.
24	Realizar todas las mañanas el canje en el Megabanco para verificar los fondos de los cheques presentados por los asociados.
25	Solicitar en Megabanco, la apertura de cuentas centralizadas para asociados.
26	Solicitar en Megabanco las chequeras para los asociados con cuentas centralizadas.
27	Realizar la cancelación de cuentas como aportes, ahorros, CDAT's, centralizada y TAP.
28	Comprobar saldo de caja en la apertura y cierre de tesorería.
29	Realizar la apertura y cierre de la agencia.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Realizar el cuadro de saldos de tesorería con contabilidad.
2	Realizar la gestión de cobro de cartera morosa vía telefónica.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Efectuar el reembolso de caja menor.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 273 de 846

1	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> Realizar la cancelación de cuentas por pagar como luz, agua, teléfono, salud y pensión en entidades de recaudo, pertenecientes a gastos de la agencia.
2	Efectuar la relación y archivo de novedades en la Secretaría de educación.
3	Realizar el arqueo de libretas de ahorro, pagares, CDAT's y cheques.
4	Efectuar la relación de despachos de efectivo.
5	Realizar el pedido de papelería a la Agencia Bucaramanga y local.
6	Preparar los pagares que serán enviados a cobro jurídico.
7	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como bancos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
8	Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso.
9	Enviar reportes a Bucaramanga de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
10	Contabilizar y pagar nómina de la agencia.
11	Solicitar el archivo plano de descuentos.
12	Verificar, enviar y reportar las libranzas de Secretaría de Educación y Alcaldía.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u> 1 Responder por el archivo de la agencia como son hojas de vida, documentos comerciales, archivo diario de contabilidad y demás documentos de los asociados. <u>La siguiente función se realizada Semanalmente:</u> 1 Realizar el envío de la correspondencia a Bucaramanga. <u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u> 1 Recibir pagos de coofuneraria y enviar el reporte correspondiente. 2 Realizar el envío de los extractos a los clientes.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 274 de 846

1	FUNCIONES ESPORÁDICAS
2	Registrar los cheques devueltos.
3	Realizar el Scaneo y reporte de firmas.
4	Trasladar fondos de autorización de asociados.
5	Realizar débito para pago de cuotas.
6	Diligenciar libranzas.
7	Realizar afiliaciones a nuevos asociados, creando sus respectivas hojas de vida.
8	Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten los asociados y terceros. Elaboración y envío de cartas a morosos.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Secretario Contador, debe ser tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
1	El cargo de Secretario Contador, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo: <u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Secretario Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 275 de 846

2	Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables.
3	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para establecer buena comunicación con sus colaboradores y público en general; con capacidad de toma de decisiones y lograr la solución de aquellos conflictos que se puedan presentar. RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresoras, cajas fuertes, protectógrafo, registros de firmas, calculadoras y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia, con funcionarios en otras oficinas y de otras cooperativas. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado, responder por el estado de las cuentas, aportes, ahorro, CDAT'S, estado de los préstamos. Además, por el resguardo de llaves, claves de cajas fuertes y de acceso a la oficina y al sistema. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el efectivo. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del cajero. ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ofrecer los productos y servicios a los clientes. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.
4	

ELABORÓ Liliana Martínez y Deibys Almario	REVISÓ Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	APROBÓ Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 276 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar transacciones financieras y organizar el trabajo en caja, para un correcto desempeño de él y su equipo de trabajo.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Asegurar la identidad de la persona que ejecuta una transacción ya sea en efectivo o cheque.
2	Pagar desembolsos de créditos, cancelación de cuentas y CDAT's.
3	Recibir consignaciones de los asociados (pago de Solidaridades, pago de aportes, pago de pensiones de colegio, pagos de cartera, cuenta de ahorro, cuenta centralizada, entre otros).
4	Efectuar desembolsos a los asociados (en efectivo o por cheque, por egresos: como reembolso a las pagadurías que se les han debitado anteriormente) de sus cuentas de ahorro o cuenta centralizada.
5	Recibo del dinero en cheque, efectivo o mixto de las aperturas de CDT's.
6	Entregar el listado punteado y firmado con el movimiento organizado al Secretario Contador para su respectivo archivo.
7	Realizar y reportar el arqueo de efectivo al Secretario Contador.
8	Entregar el efectivo al Secretario Contador en la cajilla de seguridad.
9	Remitir al Secretario Contador el canje cuadrado.
10	Recibir y verificar la provisión de efectivo que llega de parte del Secretario Contador.
11	Archivar tarjetas de registros de firmas.
12	Firmar y realizar traslados de efectivo al Secretario Contador.
13	Organizar el movimiento diario de caja.
14	Verificar la disponibilidad de los equipos para el desarrollo de las labores.
15	Revisión de documentos de cartera por morosidad por orden de la directora de agencia (gestión y cobro).

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 277 de 846

16	Marcación de las libretas de ahorro.
17	Confirmar las referencias de afiliación y créditos que han diligenciado los clientes y asociados en dichos formatos.
1	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
2	Ayudar con el manejo del archivo de la agencia, sobre todos los documentos que se generen del desarrollo de las operaciones.
3	Dar información de los diferentes productos de Captación (Ahorro) o Colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes vía telefónica y personal.
	Sacar fotocopias de documentos.
1	<u>La siguiente función se realizada Semanalmente:</u> Realizar telemarketing para ofrecer el portafolio de servicios a los asociados.
1	<u>La siguiente función se realizada Mensualmente:</u>
1	Efectuar el respectivo pago de nómina.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Archivar lavado de activos.
2	Revisar documentos de crédito y cartera.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Cajero, debe ser Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras. Además de poseer una excelente presentación personal.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 278 de 846

Nº	REQUISITOS DEL CARGO El cargo de Cajero Principal, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo: 1 <u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Cajero Principal requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipo informático. 2 <u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad manual para el conteo del dinero, verificar la autenticidad de los billetes, realizar las cuentas sin equivocación en el menor tiempo posible, establecer la comunicación rápida y eficaz con el cliente. 3 <u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, sumadora, lámpara de luz ultravioleta, sellos y demás materiales solicitados para el desempeño eficiente de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a asociados y terceros en la realización de sus transacciones financieras. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con los compañeros de la Agencia y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de claves, saldos de los asociados, movimientos de cuentas y registro de firmas que se manipulan en la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por aproximadamente 10.000.000 por el efectivo y cheques entregados por los clientes, así como por el dinero que él entrega a los clientes, además debe responder por la autenticidad de los billetes y las provisiones entregadas por el secretario contador. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión. 4 <u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la autenticidad de los documentos de cartera, conteo del dinero y al archivar los recibos de pagos de servicios

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Barrancabermeja
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 279 de 846

	públicos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

AGENCIA PIEDECUESTA

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 281 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Controlar la Gestión Operativa, Financiera, Comercial y Administrativa de la Agencia.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la agencia.
2	Tramitar y negociar con los asociados las tasas de interés de los CDAT's según sus facultades.
3	Aprobación de créditos según los parámetros definidos por la Administración General.
4	Revisión del movimiento de la agencia.
5	Llamar a asociados con vencimientos en CDAT's.
6	Liderar la solución de problemas que surgen como consecuencia de la gestión de la agencia.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Programar y realizar visitas a los colegios para ofrecer los productos y servicios de la Cooperativa.
2	Verificar y controlar el disponible de efectivo para solventar las transacciones de la agencia.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar arqueos de caja y documentos de valor.
2	Realizar y presentar a la subgerencia comercial el plan de acción y el resumen de actividades resaltando el cumplimiento de las metas comerciales, financieras y presupuestales del mes.
3	Efectuar el control y cobro de cartera.
	FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Firmar cheques.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 282 de 846

2	Velar por el cumplimiento del horario diario de apertura y cierre de la oficina.
3	Administrar y controlar el desarrollo de las funciones del personal a cargo y colaboradores, brindando el apoyo necesario.
4	Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
5	Vigilar el manejo de claves y llaves de la oficina.
6	Colaborar con el desempeño de todas aquellas labores que le sean encomendadas por su superior inmediato y la Gerencia, acordes con la actividad de la Cooperativa.
7	Atender y asesorar a los asociados, terceros y comunidad en general
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Revisar las operaciones como Captación y Colocación.
2	Vigilar la custodia de pagares, libretas y todos los documentos que respalden las operaciones crediticias.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Visar y aprobar la caja menor
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Controlar y aprobar las conciliaciones bancarias.
2	Controlar y regular los gastos generados por la agencia.
3	Realizar arqueos de caja y documentos de valor y riesgo desarrollando programas que certifiquen el idóneo manejo de los fondos.
4	Vigilar y controlar porque todos los equipos de cómputo, de seguridad, sistema y demás equipos de la agencia, reciban mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen un buen funcionamiento y conservación de los mismos.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 283 de 846

2	Desarrollar y coordinar la implantación de nuevas metodologías operacionales que sean solicitadas por su jefe inmediato.
3	Autorizar con la firma retiros en cheque.
4	Asistir a reuniones que programe la Administración General de la Cooperativa.
5	Revisar y firmar acta de entrega de cargos.
6	Vigilar el adecuado flujo de correspondencia enviada y recibida.
7	Representar a la empresa cuando se le necesite en eventos organizados por la comunidad y en general por entidades externas.
8	Efectuar la evaluación de empleados.
9	Negociar tasa de interés de CDAT's con los asociados y conveniencias financieras para la Cooperativa.
10	Elaborar y presentar antes del treinta de septiembre a la Subgerencia Comercial el presupuesto anual de la agencia para el siguiente año fiscal.
11	Evaluar y garantizar que los empleados de la agencia tengan a su disposición los elementos necesarios de trabajo, para que cumplan satisfactoriamente los objetivos del respectivo cargo.
	Vigilar porque los requerimientos efectuados a la oficina principal se satisfagan de manera oportuna y eficiente.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 284 de 846

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Director de Agencia debe ser profesional en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría Publica, con diplomado en Alta Gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria; con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos. Debe poseer alto sentido de responsabilidad y liderazgo, habilidades para maximizar el aprovechamiento de los recursos, poder de negociación y destrezas para la toma de decisiones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Director de Agencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Director de Agencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría pública, con diplomado en alta gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria, con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones, planeación y ejecución de estrategias comerciales y de servicios, excelente presentación personal, manejo y dominio de auditorios, debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes y proveedores.
3	RESPONSABILIDADES: Quien desempeñe este cargo debe responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la Agencia. • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general, en la solución de sus dificultades. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 285 de 846

4	cooperativas y dependencias del gobierno.
	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado como extractos bancarios y fichas de conocimiento de los clientes.
	• Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.
	• Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del Cajero y Secretario contador.
	<u>ESFUERZOS:</u> Debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 286 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la labor del Director de agencia con el fin de ejecutar eficientemente la actividad comercial, operativa, administrativa y financiera de la Agencia; efectuando el Control, manejo del efectivo y contabilidad de la oficina.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Apoyar la labor del Director de la Agencia en cuanto a la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos por la agencia principal.
2	Dar información de los diferentes productos de Captación (Ahorro) o Colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes, vía telefónica y personal.
3	Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa.
4	Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa.
5	Responder por el manejo del flujo de efectivo total de la agencia tanto para Tesorería como caja menor.
6	Realizar la causación y pagos de proveedores y parafiscales a la agencia de Bucaramanga.
7	Efectuar los abonos de cartera en efectivo y débito.
8	Recepcionar toda solicitud de crédito, radicarlos, verificando que la documentación esté completa y la información sea real y desembolsar aprobados.
9	Realizar las aperturas de cuentas como aportes, ahorro, CDAT's y TAP.
10	Contabilizar y elaborar los retiros en cheque.
11	Realizar los comprobantes de ingreso como Solidaridad, consignaciones, etc; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros.
12	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como ahorros, aportes, CDAT's y caja.
13	Asignar, marcar y entregar libretas de ahorro a los asociados.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 287 de 846

14	Efectuar y revisar el arqueo de caja al cajero humano y recibir excedentes de efectivo.
15	Efectuar las provisiones de efectivo a la agencia.
16	Preparar y organizar el movimiento contable de la agencia como cuadros de saldos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, entre otras.
17	Realizar las consignaciones de efectivo y cheques por exceso de efectivo en caja.
18	Relacionar y consignar los cheques recibidos durante la jornada laboral.
19	Archivar los títulos y valores como pagares, CDAT's y posfechados por operaciones de Colocación y Captación.
20	Puntear el movimiento de arqueos vs. Consolidado, arqueo vs. Comprobantes.
21	Realizar traslados de parafiscales, retención, IVA, entre otras.
22	Manejar y tener bajo su custodia la caja menor, bóveda, títulos – valores, libretas, llaves y claves de la agencia.
23	Realizar la cancelación de cuentas como aportes, ahorros, CDAT's, y TAP.
24	Comprobar saldo de caja en la apertura y cierre de tesorería.
25	Realizar la apertura y cierre de la agencia.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Realizar el cuadro de saldos de tesorería con contabilidad.
2	Realizar la gestión de cobro de cartera morosa vía telefónica.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Efectuar el reembolso de caja menor.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar la cancelación de cuentas por pagar como luz, agua, teléfono, salud y pensión en entidades de recaudo, pertenecientes a gastos de la agencia.
2	Efectuar la relación y archivo de novedades en la Secretaría de educación.
3	Realizar el arqueo de libretas de ahorro, pagares, CDAT's y cheques.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 288 de 846

4	Efectuar la relación de despachos de efectivo.
5	Realizar el pedido de papelería a la Agencia Bucaramanga y local.
6	Preparar los pagares que serán enviados a cobro jurídico.
7	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como bancos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
8	Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso.
9	Enviar reportes a Bucaramanga de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
10	Contabilizar y pagar nómina de la agencia.
11	Solicitar el archivo plano de descuentos.
12	Verificar, enviar y reportar las libranzas de Secretaría de Educación y Alcaldía.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
	<u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u>
1	Responder por el archivo de la agencia como son hojas de vida, documentos comerciales, archivo diario de contabilidad y demás documentos de los asociados.
	<u>La siguiente función se realiza Semanalmente:</u>
1	Realizar el envío de la correspondencia a Bucaramanga.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Recibir pagos de coofuneraria y enviar el reporte correspondiente.
2	Realizar el envío de los extractos a los clientes.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	
2	Registrar los cheques devueltos.
3	Realizar el Scaneo y reporte de firmas.
	Trasladar fondos de autorización de asociados.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 289 de 846

4	Realizar débito para pago de cuotas.
5	Diligenciar libranzas.
6	Realizar afiliaciones a nuevos asociados, creando sus respectivas hojas de vida.
7	Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten los asociados y terceros.
8	Elaboración y envío de cartas a morosos.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Secretario Contador, debe ser tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe ser una persona comprometida con su trabajo, con alta disponibilidad de tiempo y muy buena presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
1	El cargo de Secretario Contador, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
2	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Secretario Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables.
3	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para establecer buena comunicación con sus colaboradores y público en general; con capacidad de toma de decisiones y lograr la solución de aquellos conflictos que se puedan presentar.
	<u>RESPONSABILIDADES:</u>

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 290 de 846

4	• Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresoras, cajas fuertes, protectógrafo, registros de firmas, calculadoras y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor.
	• Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia, con funcionarios en otras oficinas y de otras cooperativas. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado, responder por el estado de las cuentas, aportes, ahorro, CDAT'S, estado de los préstamos. Además, por el resguardo de llaves, claves de cajas fuertes y de acceso a la oficina y al sistema. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el efectivo. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del cajero. <u>ESFUERZOS:</u> Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ofrecer los productos y servicios a los clientes. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 291 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar transacciones financieras y organizar el trabajo en caja, para un correcto desempeño de él y su equipo de trabajo.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Asegurar la identidad de la persona que ejecuta una transacción ya sea en efectivo o cheque.
2	Pagar desembolsos de créditos, cancelación de cuentas y CDAT's.
3	Recibir consignaciones de los asociados (pago de Solidaridades, pago de aportes, pago de pensiones de colegio, pagos de cartera, cuenta de ahorro, cuenta centralizada, entre otros).
4	Efectuar desembolsos a los asociados (en efectivo o por cheque, por egresos: como reembolso a las pagadurías que se les han debitado anteriormente) de sus cuentas de ahorro o cuenta centralizada.
5	Recibo del dinero en cheque, efectivo o mixto de las aperturas de CDT's.
6	Entregar el listado punteado y firmado con el movimiento organizado al Secretario Contador para su respectivo archivo.
7	Realizar y reportar el arqueo de efectivo al Secretario Contador.
8	Entregar el efectivo al Secretario Contador en la cajilla de seguridad.
9	Remitir al Secretario Contador el canje cuadrado.
10	Recibir y verificar la provisión de efectivo que llega de parte del Secretario Contador.
11	Archivar tarjetas de registros de firmas.
12	Firmar y realizar traslados de efectivo al Secretario Contador.
13	Organizar el movimiento diario de caja.
14	Verificar la disponibilidad de los equipos para el desarrollo de las labores.
15	Revisión de documentos de cartera por morosidad por orden de la directora de agencia (gestión y cobro).

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 292 de 846

16	Confirmar las referencias de afiliación y créditos que han diligenciado los clientes y asociados en dichos formatos. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Ayudar con el manejo del archivo de la agencia, sobre todos los documentos que se generen del desarrollo de las operaciones. 2 Dar información de los diferentes productos de Captación (Ahorro) o Colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes vía telefónica y personal. 3 Sacar fotocopias de documentos. <u>La siguiente función se realizada Semanalmente:</u> 1 Realizar telemarketing para ofrecer el portafolio de servicios a los asociados. <u>La siguiente función se realizada Mensualmente:</u> 1 Efectuar el respectivo pago de nomina. FUNCIONES ESPORÁDICAS 1 2 Archivar lavado de activos. Revisar documentos de crédito y cartera.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 293 de 846

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Cajero, debe ser Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras. Además debe mantener una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
1	El cargo de Cajero Principal, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
2	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Cajero requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipo informático.
3	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad manual para el conteo del dinero, verificar la autenticidad de los billetes, realizar las cuentas sin equivocación en el menor tiempo posible, establecer la comunicación rápida y eficaz con el cliente.
	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, sumadora, lámpara de luz ultravioleta, sellos y demás materiales solicitados para el desempeño eficiente de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a asociados y terceros en la realización de sus transacciones financieras. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con los compañeros de la Agencia y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de claves, saldos de los asociados, movimientos de cuentas y registro de firmas que se manipulan en la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Piedecuesta
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 294 de 846

4	Debe responder diariamente por aproximadamente 10.000.000 por el efectivo y cheques entregados por los clientes, así como por el dinero que él entrega a los clientes, además debe responder por la autenticidad de los billetes y las provisiones entregadas por el secretario contador. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
	<u>ESFUERZOS:</u> Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la autenticidad de los documentos de cartera, conteo del dinero y al archivar los recibos de pagos de servicios públicos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almarío	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

AGENCIA MÁLAGA

BUCARAMANGA

OCTUBRE 2004

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 296 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Controlar la Gestión Operativa, Financiera, Comercial y Administrativa de la Agencia.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Ejecutar, controlar y regular los gastos de la oficina.
2	Liderar la solución de problemas a asociados.
3	Dirigir y coordinar la oficina.
4	Captar a asociados y Mantener los clientes actuales.
5	Realizar el respectivo control de actividades y operaciones de la oficina.
6	Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
7	Efectuar la aprobación de créditos de acuerdo a sus atribuciones.
8	Revisión de movimiento de oficina.
9	Velar por la cartera de morosidad.
	<u>Las siguientes funciones se realizan Semanalmente:</u>
1	Realizar visitas a los colegios para darles a conocer los nuevos productos de la Cooperativa y captar asociados.
2	Verificar el disponible de efectivo y realizar el respectivo control y manejo de cartera.
3	Vigilar el Adecuado mantenimiento de las comunicaciones internas y externas, y el adecuado flujo de la correspondencia enviada y recibida.
	<u>La siguiente función se realiza Mensualmente:</u>
1	Planear y responder por la gestión operativa, financiera y comercial de la agencia.
2	Realizar y presentar el plan de acción, resumen de actividades y cumplimiento de metas de la agencia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 297 de 846

	FUNCIONES SECUNDARIAS:
	<u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u>
	1 Velar por el cumplimiento del horario diario de apertura y cierre de la oficina.
	2 Todas las funciones que le sean asignadas por su superior inmediato y que correspondan a la gestión de su cargo.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
	1 Hacer periódicamente arquezos de caja y documentos de valor y riesgo.
	2 Representar a la Cooperativa en los diferentes actos organizados por la Alcaldía, Sena, Cámara de Comercio, colegios y otras empresas del sector.
	3 Asistir a reuniones que la agencia principal o administración general convoquen.
	4 Revisar acta de entrega de cargos anualmente.
	5 Vigilar el manejo de claves y llaves de la oficina.

PERFIL DEL CARGO
La persona que ocupa el cargo de Director de Agencia debe ser profesional en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría Publica, con diplomado en Alta Gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria; con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos. Debe poseer alto sentido de responsabilidad y liderazgo, habilidades para maximizar el aprovechamiento de los recursos, poder de negociación y destrezas para la toma de decisiones. Debe ser una persona comprometida con su trabajo permitiendo orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la Cooperativa. Además debe poseer una excelente presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Director de Agencia, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 298 de 846

1	CONOCIMIENTO: El cargo de Director de Agencia requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea profesional universitario en carreras afines a la Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial ó Contaduría pública, con diplomado en alta gerencia, manejo de software informático y bases sobre Cooperativismo y Economía Solidaria, con un mínimo de un año de experiencia en cargos directivos.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para la toma de decisiones, planeación y ejecución de estrategias comerciales y de servicios, excelente presentación personal, manejo y dominio de auditorios, debe ser ágil a la hora de negociar con los clientes y proveedores.
3	RESPONSABILIDADES: Quien desempeñe este cargo debe responder por la gestión operativa, comercial, financiera y administrativa de la Agencia. • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresora, sumadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la Cooperativa que se necesitan para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general, en la solución de sus dificultades. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia. Además, responder por conciliaciones con funcionarios en otras oficinas, de otras cooperativas y dependencias del gobierno. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado como extractos bancarios y fichas de conocimiento de los clientes. • Por manejo de dinero y/o valores: No tiene responsabilidad por dinero y/o valores. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del Cajero y Secretario contador.
4	ESFUERZOS: Debe tener mediana concentración al desempeñar este cargo. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Subgerente Comercial
	DIRECTOR DE AGENCIA	Revisión No: 0
		Página 299 de 846

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 300 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la labor del Director de agencia con el fin de ejecutar eficientemente la actividad comercial, operativa, administrativa y financiera de la Agencia; efectuando el Control, manejo del efectivo y contabilidad de la oficina.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Apoyar la labor del Director de la Agencia en cuanto a la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos por la agencia principal.
2	Dar información de los diferentes productos de Captación (Ahorro) o Colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes, vía telefónica y personal.
3	Organizar de manera adecuada sus funciones en la ejecución de los procesos y procedimientos, procurando la optimización del tiempo y los recursos proporcionados por la Cooperativa.
4	Velar porque los objetivos del cargo se cumplan de manera satisfactoria, contribuyendo a elevar el nivel de servicio al cliente en la Cooperativa.
5	Responder por el manejo del flujo de efectivo total de la agencia tanto para Tesorería como caja menor.
6	Realizar la causación y pagos de proveedores y parafiscales a la agencia de Bucaramanga.
7	Efectuar los abonos de cartera en efectivo y débito.
8	Recepcionar toda solicitud de crédito, radicarlos, verificando que la documentación esté completa y la información sea real y desembolsar aprobados.
9	Realizar las aperturas de cuentas como aportes, ahorro, CDAT's y TAP.
10	Contabilizar y elaborar los retiros en cheque.
11	Realizar los comprobantes de ingreso como Solidaridad, consignaciones, etc; que serán entregados a los cajeros como autorización para la recepción de los dineros.
12	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como ahorros, aportes, CDAT's y caja.
13	Asignar, marcar y entregar libretas de ahorro a los asociados.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 301 de 846

14	Efectuar y revisar el arqueo de caja al cajero humano y recibir excedentes de efectivo.
15	Efectuar las provisiones de efectivo a la agencia.
16	Preparar y organizar el movimiento contable de la agencia como cuadros de saldos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, entre otras.
17	Realizar las consignaciones de efectivo y cheques por exceso de efectivo en caja.
18	Relacionar y consignar los cheques recibidos durante la jornada laboral.
19	Archivar los títulos y valores como pagares, CDAT's y posfechados por operaciones de Colocación y Captación.
20	Puntear el movimiento de arqueos vs. Consolidado, arqueo vs. Comprobantes.
21	Realizar traslados de parafiscales, retención, IVA, entre otras.
22	Manejar y tener bajo su custodia la caja menor, bóveda, títulos – valores, libretas, llaves y claves de la agencia.
23	Realizar la cancelación de cuentas como aportes, ahorros, CDAT's, centralizada y TAP.
24	Comprobar saldo de caja en la apertura y cierre de tesorería.
25	Realizar la apertura y cierre de la agencia.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Semanalmente:</u>
1	Realizar el cuadro de saldos de tesorería con contabilidad.
2	Realizar la gestión de cobro de cartera morosa vía telefónica.
	<u>La siguiente función se realiza Quincenalmente:</u>
1	Efectuar el reembolso de caja menor.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar la cancelación de cuentas por pagar como luz, agua, teléfono, salud y pensión en entidades de recaudo, pertenecientes a gastos de la agencia.
2	Efectuar la relación y archivo de novedades.
3	Realizar el arqueo de libretas de ahorro, pagares, CDAT's y cheques.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 302 de 846

4	Efectuar la relación de despachos de efectivo.
5	Realizar el pedido de papelería a la Agencia Bucaramanga y local.
6	Preparar los pagares que serán enviados a cobro jurídico.
7	Efectuar conciliación a las diferentes cuentas como bancos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
8	Expedir pagaré y comprobante de crédito aprobado para su respectivo desembolso.
9	Contabilizar y pagar nómina de la agencia.
10	Enviar el archivo plano de descuentos a la Agencia Bucaramanga.
11	Verificar, enviar y reportar las libranzas a las pagadurías.
	FUNCIONES SECUNDARIAS:
	<u>La siguiente función se realiza Diariamente:</u>
1	Responder por el archivo de la agencia como son hojas de vida, documentos comerciales, archivo diario de contabilidad y demás documentos de los asociados.
	<u>La siguiente función se realiza Semanalmente:</u>
1	Realizar el envío de la correspondencia a Bucaramanga.
	<u>Las siguientes funciones son realizadas Mensualmente:</u>
1	Realizar el envío de los extractos a los clientes.
	FUNCIONES ESPORÁDICAS
1	Registrar los cheques devueltos.
2	Realizar el Scaneo y reporte de firmas.
3	Trasladar fondos de autorización de asociados.
4	Realizar débito para pago de cuotas.
5	Diligenciar libranzas de los asociados.
6	Realizar afiliaciones a nuevos asociados, creando sus respectivas hojas de vida.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 303 de 846

7	Elaborar toda clase de referencias financieras que soliciten los asociados y terceros.
8	Elaboración y envío de cartas a morosos.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Secretario Contador, debe ser tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe ser una persona comprometida con su trabajo, con alta disponibilidad de tiempo y muy buena presentación personal.

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Secretario Contador, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	<u>CONOCIMIENTO:</u> El cargo de Secretario Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea tecnólogo en contaduría financiera o estar cursando sexto semestre de Contaduría Pública, con conocimientos en el manejo de equipos informáticos, manejo de efectivo y un mínimo de seis meses de experiencia en áreas contables.
2	<u>HABILIDADES O DESTREZAS:</u> Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas para establecer buena comunicación con sus colaboradores y público en general; con capacidad de toma de decisiones y lograr la solución de aquellos conflictos que se puedan presentar.
3	<u>RESPONSABILIDADES:</u> • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, impresoras, cajas fuertes, protectógrafo, registros de firmas, calculadoras y todos aquellos insumos de papelería que necesiten para el desarrollo de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable y eficiente al público en general. Mantener buena relación y cooperar con los compañeros de la Agencia, con funcionarios en otras oficinas y de otras cooperativas.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Directora de Agencia
	SECRETARIO CONTADOR	Revisión No: 0
		Página 304 de 846

4	• Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por manejar información confidencial del asociado, responder por el estado de las cuentas, aportes, ahorro, CDAT'S, estado de los préstamos. Además, por el resguardo de llaves, claves de cajas fuertes y de acceso a la oficina y al sistema. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por el efectivo. • Por supervisión: La persona que desempeñe este cargo debe responder por asignar, instruir y comprobar el trabajo del cajero.
	ESFUERZOS: Quien desempeñe este cargo, debe tener alta concentración al ofrecer los productos y servicios a los clientes. Además, requiere estar la mayor parte del tiempo sentado realizando un esfuerzo apreciable.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Liliana Martínez y Deibys Almario	Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	Comité de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 305 de 846

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar transacciones financieras y organizar el trabajo en caja, para un correcto desempeño de él y su equipo de trabajo.

Nº	DESCRIPCIÓN
	FUNCIONES PRINCIPALES: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u>
1	Asegurar la identidad de la persona que ejecuta una transacción ya sea en efectivo o cheque.
2	Pagar desembolsos de créditos, cancelación de cuentas y CDAT's.
3	Recibir consignaciones de los asociados (pago de Solidaridades, pago de aportes, pago de pensiones de colegio, pagos de cartera, cuenta de ahorro, cuenta centralizada, entre otros).
4	Efectuar desembolsos a los asociados (en efectivo o por cheque, por egresos: como reembolso a las pagadurías que se les han debitado anteriormente) de sus cuentas de ahorro o cuenta centralizada.
5	Recibo del dinero en cheque, efectivo o mixto de las aperturas de CDT's.
6	Entregar el listado punteado y firmado con el movimiento organizado al Secretario Contador para su respectivo archivo.
7	Realizar y reportar el arqueo de efectivo al Secretario Contador.
8	Entregar el efectivo al Secretario Contador en la cajilla de seguridad.
9	Remitir al Secretario Contador el canje cuadrado.
10	Recibir y verificar la provisión de efectivo que llega de parte del Secretario Contador.
11	Archivar tarjetas de registros de firmas.
12	Firmar y realizar traslados de efectivo al Secretario Contador.
13	Organizar el movimiento diario de caja.
14	Verificar la disponibilidad de los equipos para el desarrollo de las labores.
15	Revisión de documentos de cartera por morosidad por orden de la directora de agencia (gestión y cobro).

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 306 de 846

16	Confirmar las referencias de afiliación y créditos que han diligenciado los clientes y asociados en dichos formatos. FUNCIONES SECUNDARIAS: <u>Las siguientes funciones son realizadas Diariamente:</u> 1 Ayudar con el manejo del archivo de la agencia, sobre todos los documentos que se generen del desarrollo de las operaciones. 2 Dar información de los diferentes productos de Captación (Ahorro) o Colocación (Crédito y Cartera) y servicios que ofrece la Cooperativa a los clientes vía telefónica y personal. 3 Sacar fotocopias de documentos. 1 <u>La siguiente función se realizada Semanalmente:</u> Realizar telemarketing para ofrecer el portafolio de servicios a los asociados. 1 <u>La siguiente función se realizada Mensualmente:</u> Efectuar el respectivo pago de nómina. FUNCIONES ESPORÁDICAS 1 Archivar lavado de activos. 2 Revisar documentos de crédito y cartera.

PERFIL DEL CARGO

La persona que ocupa el cargo de Cajero, debe ser Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipos informáticos. Poseer alto sentido de honestidad, lealtad y responsabilidad; debe tener habilidades manuales para el manejo del efectivo y el control de los documentos resultantes de las transacciones financieras. Además debe mantener una excelente presentación personal.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 307 de 846

Nº	REQUISITOS DEL CARGO
	El cargo de Cajero Principal, posee los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo:
1	CONOCIMIENTO: El cargo de Cajero requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Bachiller comercial con un mínimo de un año de experiencia en labores de caja y conocimientos en el manejo de equipo informático.
2	HABILIDADES O DESTREZAS: Quien aspire a ocupar este cargo, debe poseer habilidades y destrezas como agilidad manual para el conteo del dinero, verificar la autenticidad de los billetes, realizar las cuentas sin equivocación en el menor tiempo posible, establecer la comunicación rápida y eficaz con el cliente.
3	RESPONSABILIDADES: • Por Materiales y Equipos: Este cargo tiene bajo su responsabilidad el buen uso del computador, sumadora, lámpara de luz ultravioleta, sellos y demás materiales solicitados para el desempeño eficiente de su labor. • Por Contactos: Debe responder por brindar una atención amable, rápida y eficiente a asociados y terceros en la realización de sus transacciones financieras. Además, es responsable por mantener una relación agradable y de cooperación con los compañeros de la Agencia y con funcionarios en otras oficinas de la cooperativa. • Por información confidencial: Quien desempeñe este cargo es responsable por el manejo adecuado de claves, saldos de los asociados, movimientos de cuentas y registro de firmas que se manipulan en la Cooperativa; pues su revelación conlleva a perjuicios gravísimos. • Por manejo de dinero y/o valores: Debe responder diariamente por aproximadamente 10.000.000 por el efectivo y cheques entregados por los clientes, así como por el dinero que él entrega a los clientes, además debe responder por la autenticidad de los billetes y las provisiones entregadas por el secretario contador. • Por supervisión: No tiene responsabilidad por supervisión.
4	ESFUERZOS: Este funcionario debe tener alta concentración al revisar la autenticidad de los documentos de cartera, conteo del dinero y al archivar los recibos de pagos de servicios públicos.

	MANUAL DE FUNCIONES	Área Agencia Málaga
		Jefe inmediato Secretario Contador
	CAJERO	Revisión No: 0
		Página 308 de 846

ELABORÓ Liliana Martínez y Deibys Almario	REVISÓ Ingeniero Germán Alarcón ASESOR EXTERNO	APROBÓ Comité de Gerencia

ANEXO 5

HOJA DE REGISTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS

PROCESO:
AREA:
PROCEDIMIENTO:
RESPONSABLE:

PERIODICIDAD:
LEVANTADO POR:
FECHA:

PA SO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESP	FORMATOS	PROBLEMAS	SUGERENCIAS	TIEMPO
		.				

Observaciones: _____

ANEXO 6

***ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE
RESUMEN EJECUTIVO***

***COOPERATIVA DE PROFESORES - COOPROFESORES
ENTIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO***

***BUCARAMANGA
SEPTIEMBRE 2004***

INTRODUCCIÓN

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La Cooperativa de profesores COOPROFESORES, es una de las entidades del sector y del oriente Colombiano, que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones financieras más sólida y rentable, dentro del segmento de la competencia local. Sin embargo dado el gran tamaño de la cartera de clientes y su crecimiento constante, requirió diseñar estrategias que le permitieran mantenerse en su posición, la cual se logró en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantenerse en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente la calidad del servicio que se ofrece a sus clientes, enfocándolo hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los

mismos, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

El gran reto que tiene hoy en día el Marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y cubra sus necesidades, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como la llegada de las nuevas tecnologías, la obliga a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significó para la Cooperativa potenciar dentro de ella una «cultura cliente» para lo que precisó contar con un personal en actitud positiva, con gran sentido de responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio.

El administrador del área comercial se concientizó que el costo de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al costo de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces, ¿por qué no potenciar ya una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos?.

Partiendo de esta premisa se infirió que el mejoramiento de los procedimientos de cara al cliente y los niveles de atención, dan un toque personal a la relación Cooperativa-cliente, lo cual hará que este se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de crecimiento de la base de clientes. Determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la Cooperativa es el objetivo fundamental de la investigación.

En tal sentido, la presente investigación está estructurada en tres secciones que se presentan a continuación:

En la primera sección, se esboza la problemática existente, es decir, el problema en estudio, se definen los objetivos a alcanzar, se justifica y da importancia al desarrollo de la investigación y se expresa el alcance y limitaciones del mismo.

En la segunda sección, se determina la población y muestra, de igual manera las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos

En la tercera sección, se dan a conocer los resultados obtenidos del estudio, con la aplicación de la herramienta informática escogida.

En la cuarta sección, se exponen las recomendaciones del estudio.

Las conclusiones de la presente investigación le permitieron a la Cooperativa emprender acciones hacia el mejoramiento del servicio ofrecido basado en los procedimientos, determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios y el reconocimiento de las variables que para los clientes son fundamentales en el servicio esperado.

PRIMERA SECCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el servicio final; por ello desde pequeñas hasta las grandes organizaciones, conocen que el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de sus asociados.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Para la administración de toda organización, es importante mantener incentivados a los funcionarios logrando el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

De tal manera, estos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad. De no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la Cooperativa alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas y programas utilizados para el logro de un mejor nivel de servicio.

En tal sentido, los desafíos actuales a los cuales se enfrenta el mercado financiero, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la interrupción de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia. Actualmente el perfil del cliente Bancario, posee indudablemente mayor cultura financiera y tecnología que la exhibida una década atrás.

Debido a ello para el desarrollo de este estudio, la gerencia de la Cooperativa de Profesores – COOPROFESORES, se enfrenta con las quejas de los asociados con respecto a los servicios recibidos, entre éstas se encuentran las largas colas que con frecuencia se forman en la atención de servicio al cliente, lo cual incomoda a los asociados por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones, los asociados llegan para obtener información de uno u otro servicio paralizando las colas ocasionando demora para los demás. Diariamente se reciben quejas por las largas colas para la apertura de cuentas, cambio de libretas, chequeras, tarjetas de débito, entre otras.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la Cooperativa, se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

1. Determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la Cooperativa de Profesores – COOPROFESORES en el área metropolitana de Bucaramanga.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente de la Cooperativa de Profesores – COOPROFESORES.
2. Determinar las variables que los clientes relacionan con servicio de calidad.

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En la Cooperativa de Profesores - COOPROFESORES, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el asociado debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los asociados y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos e igualmente la aplicación de herramientas como documentación de procedimientos que colaboren al mejoramiento continuo.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de determinar la percepción del servicio ofrecido por la Cooperativa al asociado, debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo en el porvenir de la Cooperativa.

Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El funcionario debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- La Cooperativa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación estudia la evaluación de la percepción de los asociados con respecto al servicio ofrecido por la Cooperativa de Profesores - COOPROFESORES en el área metropolitana de Bucaramanga, entendiéndose por servicio al cliente para esta investigación, la manera de mantener la relación con la Cooperativa, es decir añadir valor de lealtad de este con la Cooperativa y la atención personalizada prestada por los funcionarios de la Cooperativa a los asociados, desde un punto de vista de sus expectativas y la satisfacción de sus necesidades.

La encuesta solo se aplicó a personal docente de los veinte colegios seleccionados, en horarios de descanso de los mismos, por lo cual, la falta de disposición de los asociados para el diligenciamiento de la encuesta fue una de las limitantes del estudio, en algunos planteles.

SEGUNDA SECCIÓN

5. TIPO DE MUESTREO Y HERRAMIENTAS

Utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple, se determinó de una población de 5800 asociados, una muestra de 208 asociados a encuestar. Mediante un muestreo por conveniencia se seleccionaron de la población de colegios del área metropolitana de Bucaramanga 17 colegios que posean mayor flujo de asociados entre los cuales se repartió el total de la muestra.

La información fue recolectada mediante la herramienta de encuesta con orientación grupal, donde participaron cuatro funcionarios de la Cooperativa. Dentro de la encuesta se tuvo en cuenta cuales asociados pertenecían a la agencia de Piedecuesta y cuales a la agencia del Municipio de Bucaramanga.

Cada encuesta fue sometida a un proceso de tamizado, donde se seleccionaron las encuestas aptas para la tabulación, teniendo en cuenta factores de determinación de puntos fuera de control. De este proceso se obtuvieron un total de 156 encuestas para ser tabuladas.

La tabulación se llevó a cabo utilizando la herramienta informática Excell, generando representaciones gráficas que permiten visualizar los resultados cuantitativos de la investigación.

TERCERA SECCIÓN

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO

AGENCIA BUCARAMANGA

1. La población femenina es la más representativa dentro de los asociados encuestados para el estudio con un 67% de participación.
2. El 59% de los asociados encuestados oscilan entre 48–57 años de edad y un 26% oscila entre 38-47.
3. El 27% de los asociados encuestados se vincularon a la Cooperativa en los últimos cinco años, por lo tanto la Cooperativa debe trabajar por fidelizarlos ya que estos son los más vulnerables a la competencia.
- 5a. Según los encuestados, el 91% de los funcionarios de la agencia Principal ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía, lo que es grato para ellos.
- 5b. El 42% de los encuestados están inconformes con los tiempos de respuesta cuando solicitan algún servicio en la Cooperativa.

Sus sugerencias fueron:

- Los créditos sean aprobados prontamente.
- Que se eliminen las demoras para tramitar libranzas.

- Que se reduzcan las demoras cuando se van a realizar pagos de cartera.
- Disminuir el tiempo para obtener una solidaridad.
- Otros

5c. Los funcionarios efectivamente dedican el tiempo necesario para dar atención a los asociados, observando que el 94% están cómodos con el tiempo que les dispensan; siendo esta una de las variables que influye de forma negativa en el tiempo de espera para obtener los servicios. Lo ideal es estandarizar los procedimientos para los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

5d. El 13% están en desacuerdo en que los funcionarios se muestran dispuestos por resolver sus problemas, lo cual indica la falta de diligencia de los funcionarios hacia los problemas de los asociados.

Al cliente de hoy no le interesa que estemos hasta la coronilla de trabajo. Solamente quiere soluciones para sus problemas.

5e. El 34% están en desacuerdo con que los funcionarios proporcionan un servicio rápido y eficiente.

5f. El 32% está en desacuerdo con que los funcionarios otorgan pronta respuesta a las quejas.

5g. El 88% de los encuestados esta de acuerdo en que los funcionarios dedican tiempo a cada asociado en la prestación del servicio. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante su proceso de atención, menos probabilidades existen de quedar satisfecho.

5h. El 31% están en desacuerdo con que los funcionarios desarrollan sus actividades con ausencia de errores, esto muestra la falta de procedimientos

claros y estandarizados, falta de capacitación, concentración y destrezas al desarrollar sus actividades.

El cliente de hoy esta alerta a criticar duramente la mas leve falla, con el agravante de que generaliza y nunca olvida. Ha aprendido a exigir calidad, servicio y puntualidad.

5i. El 22% está en desacuerdo con que los funcionarios poseen los conocimientos y aptitudes para brindar un servicio eficiente, lo que corrobora los errores cometidos en el desarrollo de las actividades por falta de capacitación.

6d. El 40% está en desacuerdo con que rara vez lo hacen esperar al teléfono. Aquí se presentan varias causas como:

- Que la informadora desconozca a quien se deba pasar la llamada.
- Que no contesten la llamada a donde a sido remitida.
- Que la línea a la cual se remite la llamada esté ocupada.
- Que la informadora de prioridad a la atención personal de un asociado o de otra línea y haga esperar a quien está atendiendo telefónicamente en ese instante.

6e. El 36% está en desacuerdo con que manejan su llamada de forma eficaz. La informadora no esta pasando las llamadas a las oficinas correspondientes ya que desconoce en forma general quien puede atender la necesidad del asociado.

6f. El 34% está en desacuerdo con que la informadora conoce bien los productos y servicios de la Cooperativa.

6g. El 31% está en desacuerdo con que la informadora ofrece permanentemente un servicio eficiente y rápido.

Es importante determinar cual es realmente la importancia que le da la Cooperativa a la informadora, ya que esta persona es la primera instancia donde llega el cliente a solicitar el servicio, por lo tanto es la primera impresión para alguien que viene por primera vez y quiere afiliarse.

7ª. El 19% está en desacuerdo con que los Asesores Comerciales tienen la capacidad para resolver los problemas que surgen en el desarrollo de sus actividades.

7c. El 27% está en desacuerdo con que los Asesores Comerciales desarrollan sus actividades con ausencia de errores.

La falta de procedimientos estandarizados, la falta de capacitación y conocimientos, la falta de controles y de concentración en las actividades que están desempeñando son algunas de las causas de los errores.

7e. El 26% está en desacuerdo con que los Asesores Comerciales proporcionan un servicio rápido y oportuno.

Se presentaron sugerencias como:

- En ocasiones se ausentan de su puesto de trabajo por falta de elementos necesarios para desarrollar sus labores, haciendo esperar a los asociados más tiempo.
- Hablan demasiado por teléfono.

7h. El 23% está en desacuerdo con que los Asesores Comerciales otorgan pronta respuesta a las quejas de los asociados.

Se presentaron sugerencias como:

- Ser más exactas en la entrega de la información.
- Prestar adecuada asesoría a los asociados.
- Otorgar información prontamente a los asociados.

7j. El 23% está en desacuerdo con que los Asesores Comerciales son claras en las explicaciones que le dispensan a los asociados.

Se presentaron sugerencias como:

- Deben dar a conocer lo positivo y negativo de la Cooperativa.
- Mejorar la información que se le da al asociado.

8. El 28% están insatisfechos con la Asesoría que les están otorgando.

La Cooperativa debe definir realmente si lo que necesita que ellas brinden sea Asesoría o solo información. Los clientes estarán más satisfechos cuando la Cooperativa se preocupe mas por mostrarles la mejor opción que ellos deben tomar con los servicios y productos ofrecidos.

9. El 21% de los encuestados muestran insatisfacción por el servicio que les ofrecen. El cliente promedio que ha tenido algún problema con la Cooperativa, lo comenta con un buen número de personas, mientras que la buena atención y productos, servicios de excelente calidad escasamente lo comentan con pocas personas, si lo hace, ya que siempre espera lo mejor.

Algunas de sus quejas fueron:

- Demasiado papeleo y trabas en los créditos.
- Hay demoras en la información y no es precisa.

- Se pierde demasiado tiempo esperando atención.
- Las tasa de interés para créditos deben ser más bajas que en los Bancos.
- El servicio es muy regular.
- Están muy limitados.

10. El 36% de los encuestados creen que hay otras entidades con mejores servicios que Coopprofesores.

Algunas de las quejas fueron:

- Colocan muchas trabas en los préstamos
- Los préstamos no son aprobados con prontitud
- Las otras entidades tiene intereses mas bajos
- Hay otras entidades mas efectivas y rápidas
- Hay entidades que prestan para vivienda con plazos mayores.
- La Banca ofrece más eficiencia en los préstamos.

PARA EL NUEVO PRODUCTO

1. El 44% no le interesa ningún otro producto en el momento.

Los productos más solicitados son:

- Crédito para vivienda nueva, usada o arreglo; con poca tramitología, interés cómodo y plazo mayor de 5 años.
- Prestamos por cuantía menor de 1 millón para pagarlo de un solo contado a un mes.
- Planes turísticos
- Gerencia electrónica.
- Pago de nomina.
- Almacén y electrodomésticos.

- Cursos de capacitación docente.
- Supermercado.
- Tarjeta de crédito.
- Recreación.
- Créditos para crear empresas a tasa preferenciales y.
- Abrir sucursal en ciudadela, entre los más nombrados.

2. El 35% de los encuestados dicen no conocer que tipo de cuenta de ahorro tradicional posee. La falta de Asesoría esta presente aquí.

3. Variables de mayor importancia para los asociados.

ALTA PRIORIDAD	MEDIANA PRIORIDAD	BAJA PRIORIDAD	TOTAL
A	B	E	
56	29	30	115

Los encuestados le dan la mayor prioridad a una excelente rentabilidad, una mediana prioridad a un periodo de liquidación de intereses a su gusto y una baja prioridad a un buen plan de premios.

El área comercial de la Cooperativa debe estudiar y tratar de conocer mejor a sus asociados para que propongan productos que generen mejores expectativas y satisfacción de sus necesidades.

AGENCIA PIEDECUESTA

2. El 75% de los encuestados tienen edades que oscilan entre 38 y 57 años

5ª. Según los encuestados, el 96% de los funcionarios de la agencia Piedecuesta ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía, lo que es grato para ellos.

5b. El 30% están inconformes con los tiempos de espera para obtener los servicios.

Sus sugerencias fueron:

- Que se reduzcan las demoras para aprobar los créditos.
- Que la agencia tenga potestad para aprobar sus propias solicitudes de crédito.

5c. Los funcionarios efectivamente dedican el tiempo necesario para dar atención a los asociados, observando que el 98% están cómodos con el tiempo que les dispensan.

5d. El 92% están de acuerdo en que los funcionarios se muestran dispuestos por resolver sus problemas.

5e. El 16% están en desacuerdo en que los funcionarios proporcionan un servicio rápido y eficiente.

5h. El 28% están en desacuerdo en que los funcionarios desarrollan sus actividades con ausencia de errores, esto muestra la falta de procedimientos claros y estandarizados, falta de capacitación, concentración y destrezas al desarrollar sus actividades.

5i. El 93% está de acuerdo en que los funcionarios poseen los conocimientos y aptitudes para brindar un servicio eficiente.

9. El 16% de los encuestados muestra insatisfacción por el servicio ofrecido por la Cooperativa.

10. El 29% creen que hay otras entidades con mejores servicios que Coopprofesores.

Algunas de las quejas fueron:

- Exigen fondos y fiadores que otras entidades no exigen.
- Faltan servicios como el crédito rotativo e infocooprofesores vía Internet.
- La prestación del servicio ha desmejorado.
- Existen preferencias con ciertos asociados.
- Hay demoras en los estudios de crédito.

PARA EL NUEVO PRODUCTO

1. El 45% no le interesa ningún otro producto en el momento.

Los productos mas solicitados son:

- Préstamo para vivienda nueva o usada a largo plazo.
- Crédito rotativo.
- Almacén y electrodomésticos.
- Planes turísticos.
- Servicio de tiquetes aéreos.
- Tarjeta de crédito.
- Cursos de capacitación docente.

2. El 38% de los encuestados dicen no conocer que tipo de cuenta de ahorro tradicional posee.

3. Variables de mayor importancia para los asociados.

ALTA PRIORIDAD	MEDIANA PRIORIDAD	BAJA PRIORIDAD	TOTAL
A	C	E	
28	22	17	67

Los encuestados le dan la mayor prioridad a una excelente rentabilidad, una mediana prioridad al ahorro del 4x1000 y una baja prioridad a un buen plan de premios.

El área comercial de la Cooperativa debe estudiar y tratar de conocer mejor a sus asociados para que propongan productos que generen mejores expectativas y satisfacción de sus necesidades.

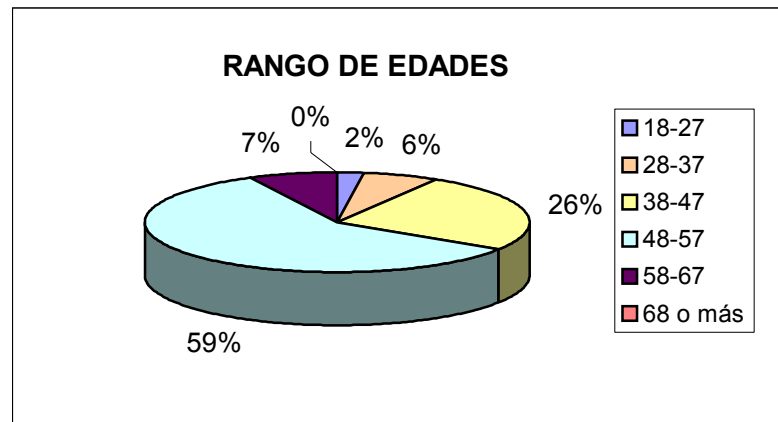
CUARTA SECCIÓN

7. RECOMENDACIONES

AGENCIA BUCARAMANGA

1. La edad de los asociados oscila entre:

18-27	28-37	38-47	48-57	58-67	68 o más	TOTAL
2	6	24	55	7	0	94

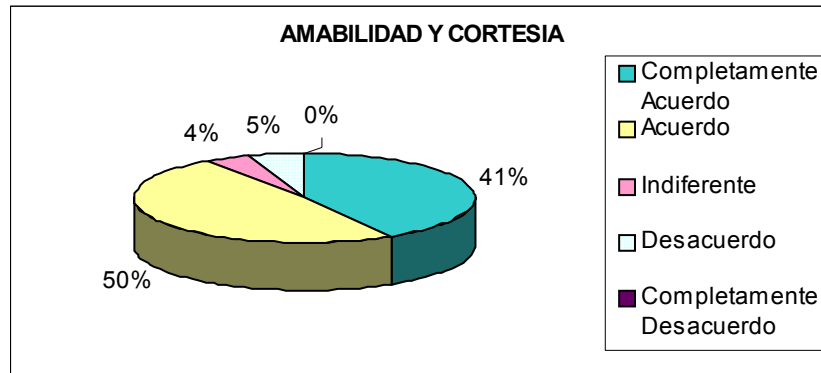


Las estrategias de mercadeo deben orientarse a captar asociados más jóvenes cuyas edades oscilen entre 18-37 años.

2. Lo ideal es no tener preferencias con los asociados, de ser así, por lo menos que no se perciba esta preferencia; ya que esto crea un ambiente de desigualdad que el asociado asume como inconformidad con el servicio.

3. Mantener la amabilidad y cortesía con que se presta el servicio a los asociados, según se muestra el siguiente gráfico.

Completamente Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	TOTAL
39	46	4	5	0	94

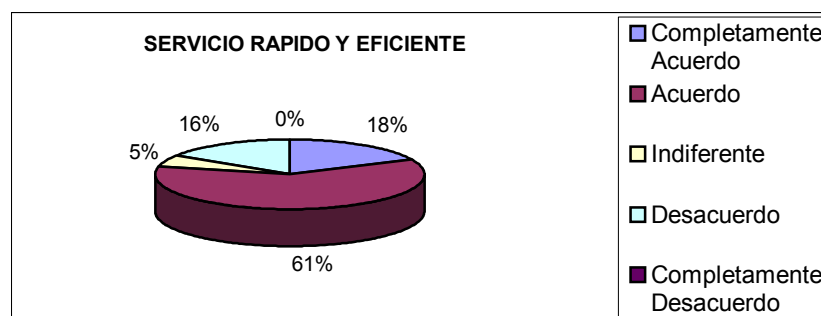


4. El grupo de asociados de 20-30 años de vinculación, se les debe premiar su fidelidad, otorgándoles un reconocimiento que les permita sentirse estimados y recordados por la Cooperativa; además de tener en cuenta los nuevos productos que sugieren como son:

- Turismo nacional e internacional.
- Recreación.
- Supermercado.

5. Los funcionarios proporcionan un servicio rápido y eficiente.

Completamente Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	TOTAL
17	57	5	15	0	94

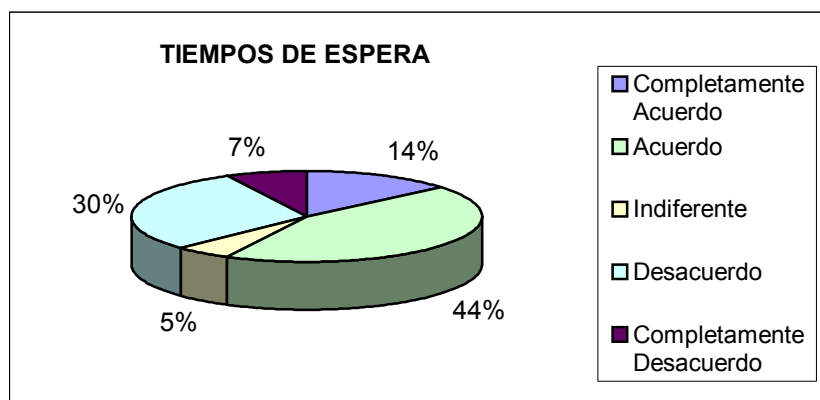


Por lo tanto, la Cooperativa debe orientar sus esfuerzos para ofrecerles los servicios a sus asociados con la rapidez y eficacia que ellos y la competencia exigen.

6. Los tiempos de espera para obtener los servicios son largos, ya que no hay un estándar de tiempo para cada servicio que se ofrece. El cliente de hoy está dispuesto a pagar más por los productos y servicios si recibe una atención y servicio de alta calidad. Ver gráfico a continuación:

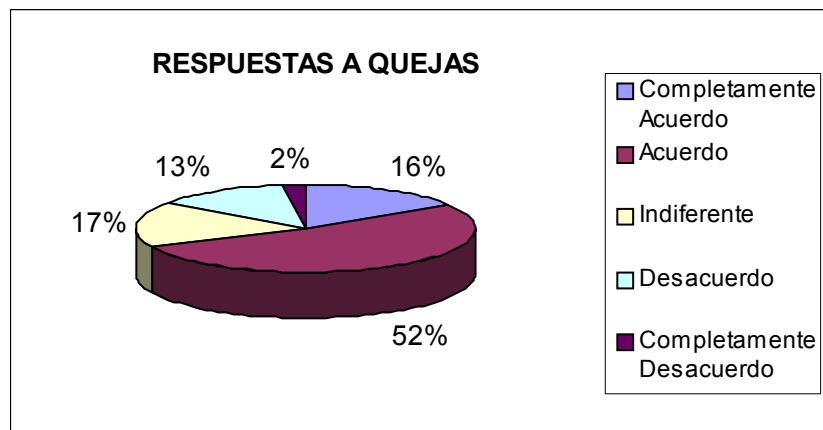
Los tiempos de espera para obtener los servicios son cortos.

Completamente Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	TOTAL
13	41	5	28	7	94



7. No se le está dando la debida importancia a las quejas y reclamos de los asociados, generando insatisfacción y sentimiento de 'no soy tenido en cuenta'. Al cliente de hoy no le interesan los problemas que ocurren dentro de la organización. Su única preocupación real es conseguir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Esto se corrobora a continuación:

Completamente Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	TOTAL
15	49	16	12	2	94



8. Es muy importante mejorar la percepción que tiene el cliente de la Cooperativa. Definitivamente hay otras cooperativas con un nivel de excelencia superior al de Coopprofesores, son de esas empresas de las que hay que aprender y por que no, superarlas.

El reto está en ser conscientes, el cliente es la prioridad número uno y los esfuerzos deben estar orientados a satisfacer sus necesidades y expectativas.

9. Evaluar periódicamente las capacitaciones ofrecidas a los funcionarios en cuanto a la calidad en el servicio al cliente, con la aplicación de planes preventivos y correctivos. Capacitar a los funcionarios en servicio al cliente basado en las relaciones humanas, es una de las necesidades determinadas en el estudio.

10. Aplicar la herramienta de control de procedimientos documentados propuesta en el Modelo Administrativo. La desviación en la ejecución de los procedimientos, conlleva al aumento de los errores en las actividades de los funcionarios.

11. Estandarizar los tiempos de aplicación de los procedimientos para ofrecer un servicio más rápido y eficiente.

12. Es de suma importancia que la informadora sea eficaz en el manejo de las llamadas, por lo tanto debe conocer de manera general las actividades que se realizan en cada área de la Cooperativa. Se le debe definir la prioridad de atender a un asociado personalmente o por teléfono.

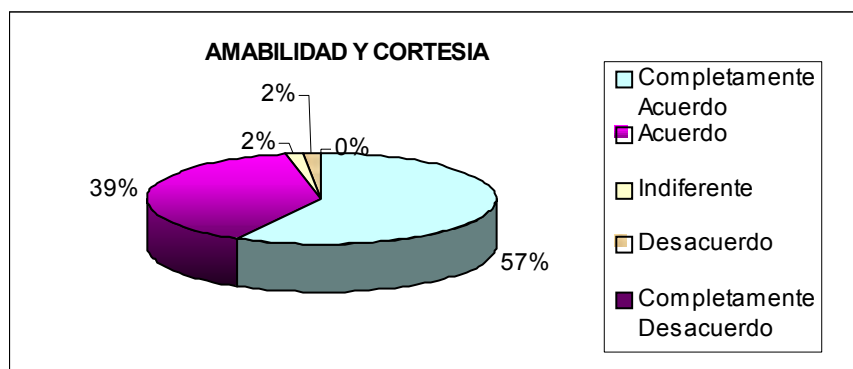
13. Se debe ofrecer el servicio de atención de quejas y reclamos, y solución de problemas a asociados.

AGENCIA PIEDECUESTA

1. La Cooperativa debe orientar sus estrategias de captación hacia clientes más jóvenes, con productos más atractivos para estos.

2. Mantener la amabilidad y cortesía con que se presta el servicio a los asociado.
Ver grafico: Los funcionarios ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía.

Completamente Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	TOTAL
36	24	1	1	0	62

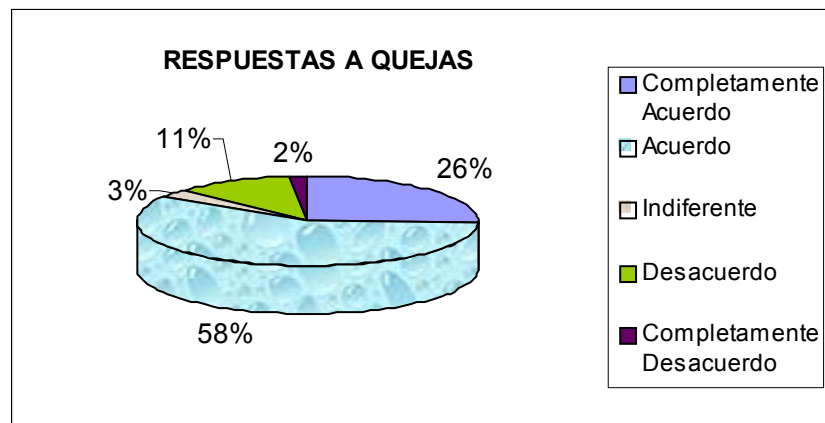


3. Se deben mejorar los tiempos de respuesta a los asociados, de manera que su espera sea menor, estandarizando los tiempos de aplicación de los procedimientos de servicio al cliente.

4. Las sugerencias, quejas y reclamos de los asociados es un medio por el cual se pueden identificar áreas de mejoramiento en la entidad, de manera que es muy importante tenerlas en cuenta, además de ser la principal herramienta que tienen para mostrar su insatisfacción.

Los funcionarios otorgan pronta respuesta a las quejas de los asociados?

Completamente Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	TOTAL
16	36	2	7	1	62



5. Los errores que se cometen en el desarrollo de la labor deben ser evaluados para cada una de las Agencias de manera que se identifiquen las necesidades de capacitación de los funcionarios de la Cooperativa.

6. La percepción de los Asociados acerca de la Cooperativa es un indicio de lo bien ó mal que se está ofreciendo el servicio, por lo tanto, el área comercial debe evaluar continuamente las variables de calidad del servicio para poder proponer planes de mejoramiento del mismo, con fundamento investigativo y estadísticas históricas que le permitan a la Cooperativa visualizar el desarrollo de su gestión en este campo.

ANEXO 7

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio ofrecido por los funcionarios de Coopprofesores en la Agencia Bucaramanga. Su colaboración es de gran importancia para nuestro estudio, lo que nos permitirá mejorar nuestros servicios y ofrecerle mayor calidad en nuestros productos. No es objeto de la presente calificar o evaluar el desempeño de los funcionarios.

1. ¿Es usted asociado de Coopprofesores? Si ☐ No ☐ Agencia _____

2. ¿Cuál es su nombre? _____

Género: M ☐ F ☐

Su edad oscila entre:

1) 18 – 27 ☐	3) 38 – 47 ☐	5) 58 – 67 ☐
2) 28 – 37 ☐	4) 48 – 57 ☐	6) 68 o más ☐

3. ¿Hace cuanto tiempo es asociado de Coopprofesores?

1) [0 – 5) años ☐	3) [10 – 15) años ☐	5) [20 – 25) años ☐
2) [5 – 10) años ☐	4) [15 – 20) años ☐	6) [25 – 30) años ☐

4. La excelencia de los servicios que le ofrece la Cooperativa a través de sus funcionarios, ¿le han permitido satisfacer cómodamente y sin contratiempos sus necesidades financieras, siendo grato para usted visitar sus instalaciones? Si ☐ No ☐

5. A continuación, presentamos diversas opiniones sobre el Servicio prestado por los funcionarios de la Cooperativa. Por favor indique si está en acuerdo o en desacuerdo con cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

Atributos Concretos	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Los funcionarios ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía.					
Los tiempos de espera para obtener los servicios son cortos.					
Los funcionarios dedican el tiempo necesario para atender a los asociados.					
Los funcionarios se muestran dispuestos por resolver los problemas de los asociados.					
Los funcionarios proporcionan un servicio rápido y eficiente.					
Los funcionarios otorgan pronta respuesta a las quejas de los asociados.					
Los funcionarios ofrecen un trato personalizado a los asociados.					
Los funcionarios desarrollan sus actividades con ausencia de errores.					
Los funcionarios poseen los conocimientos y aptitudes para brindar un servicio eficiente.					

Sugerencias: _____

6. A continuación se presentan actividades de servicio que debe caracterizar las funciones de la informadora. Marque con una X la respuesta que perciba como adecuada.

Atributos Concretos	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Al comunicarme telefónicamente con la Cooperativa, me contestan inmediatamente la llamada.					
Cuando me contesta la llamada, se identifica la informadora con su nombre.					
Es amable al brindar cualquier tipo de información vía telefónica.					

Rara vez me hacen esperar por teléfono.					
Maneja mi llamada de forma eficaz.					
Conoce bien los productos y servicios de la Cooperativa.					
Ofrece permanentemente un servicio eficiente y rápido.					
Saluda habitualmente y ofrece su servicio cuando alguien ingresa a la Cooperativa.					
Es amable al brindar cualquier tipo de información personalmente.					
Sabe orientarme para obtener la información que estoy solicitando.					

Sugerencias: _____

7. A continuación se presentan actividades de servicio que debe caracterizar las funciones de las Asesoras Comerciales. Marque con una X la respuesta que perciba como adecuada.

Atributos Concretos	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo
Tienen la capacidad de resolver todos los problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades.					
Se muestran dispuestas y comprometidas por resolver los diferentes problemas que presentan los asociados.					
Desarrollan sus actividades con ausencia de errores.					
Poseen los conocimientos y aptitudes para brindar un servicio eficiente.					
Proporcionan un servicio rápido y oportuno.					
Ofrecen los servicios con amabilidad y cortesía.					
Dedican el tiempo necesario para atender a los asociados.					
Otorgan pronta respuesta a las quejas de los asociados.					
Ofrecen un trato personalizado a los asociados.					
Son claras en las explicaciones que le dispensan a los asociados.					

Sugerencias: _____

8. ¿Las Asesoras Comerciales efectivamente brindan Asesoría Comercial a los asociados sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa? (Si su respuesta es Si, diríjase a la pregunta 9) Si ___ No ___

8.1 ¿Brindan solo información? Si ___ No ___ Sugerencias _____

9. ¿Ha quedado satisfecho con el nivel de servicio ofrecido por la Cooperativa?
Si ___ No ___ Por que? _____

10. ¿El servicio que le ofrece Coopprofesores es mejor al ofrecido por otras entidades de carácter financiero? Si ___ No ___
Porque? _____

1. ¿Hay algún producto o servicio que le gustaría que Coopprofesores le ofreciera en el futuro?

Si ___ No ___Cuál? _____

2. ¿Conoce y es usuario de nuestros productos de ahorro tradicional?

Cooprocuenta ___ Cooprodinario ___ Ambos ___

3. Coopprofesores, pensando en el bienestar económico de sus asociados, quiere integrar el ahorro tradicional (Cooprocuenta, Cooprodinario) en una sola cuenta de ahorros. ¿Estaría usted dispuesto a utilizarla? Si ___ No ___ Por que? _____

4. Para usted como ahorrador, ¿Que beneficios espera de su inversión con nuestros productos?

Escoja los tres más importantes para usted y escriba de 1 a 3 en el orden de su prioridad.

BENEFICIO	PRIORIDAD
Excelente rentabilidad	
Periodo de liquidación de intereses a su gusto	
Ahorro del 4x1000	
Bajos costos operativos en el manejo de tarjeta debito	
Un buen plan de premios	
Bajos costos de papelería	
Otros:	

Su opinión es importante para nosotros. Gracias por su tiempo y por ayudarnos a mejorar nuestros servicios.

“COOPPROFESORES, SERVICIO Y RESPALDO CON SABIDURÍA”

ANEXO 8



Bucaramanga, 09 de Septiembre de 2004

Padre
GERMAN ROMERO CIFUENTES
Rector Colegio Tecnológico Eloy Valenzuela
Bucaramanga

Referencia: Solicitud de permiso ingreso a la institución

Nuestro principal compromiso con la comunidad educativa de la cual hacemos parte y a la que hemos llegado a lo largo de estos 42 años, es el propender por mejorar la calidad de vida de todos y cada una de las partes que integran a Coopprofesores.

Por lo anterior, solicitamos su colaboración para desarrollar un trabajo investigativo con los docentes de su institución, asociados a la Cooperativa, el día martes 14 de septiembre aplicando una encuesta de 15 preguntas, para lo cual se estima un tiempo de 15 minutos y se hará en el horario que usted estime conveniente.

Por su colaboración y pronta respuesta a la presente, muchas gracias

Atentamente,

ALVEIRO SALAZAR RUEDA
subgerente Comercial

Oficina Principal Bucaramanga
Carrera 33 No. 42-51
PBX: 6328858

Oficina Piedecuesta
Calle 9 No. 6 - 67
Tels: 6563949 - 6563950

Oficina Barrancabermeja
Calle 49 No. 15-86
Tels: 228176 - 227947

Oficina Málaga
Carrera 8 No. 13-29
Tels: 608046 - 609650

Oficina Aguachica
Calle 3 No. 14-65
Tels: 655322 - 655323

ANEXO 9

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COOPERATIVA DE PROFESORES - COOPROFESORES
ENTIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO

BUCARAMANGA
DICIEMBRE 2004

INTRODUCCIÓN

Cooprofesores es una Cooperativa cuya supervivencia, crecimiento y rentabilidad depende en buena parte de la organización y ejecución de los diferentes procedimientos que le imprimen su dinámica diaria.

Por ello, este Manual de Procedimientos adquiere un valor como guía para la realización de los quehaceres por parte de cada uno de los funcionarios que forman parte de la Cooperativa.

En el Manual encontramos la Misión y Visión de la entidad a fin de recordar la razón de ser y el querer ser como Institución Financiera. Seguidamente, se aprecian los objetivos que dan a conocer la importancia del Manual, la formalización interna la cual describe la manera en que se adopta el mismo, el marco de normas sobre las cuales se rige, la forma de llevar a cabo las actualizaciones, los formatos utilizados, los Macroprocesos definidos, la codificación, descripción y diagramación de los procedimientos, los indicadores propuestos y los anexos respectivos.

Dentro de este marco de actuación, se solicita la máxima diligencia en la observancia de los procedimientos contenidos en el presente Manual para mejorar el nivel de desempeño individual, de cada área y de la Cooperativa en general.

Cada área es directamente responsable de definir, diseñar, mejorar, simplificar, racionalizar e implementar sus procedimientos, adelantando la coordinación interna correspondiente.

2. MISIÓN

***SOMOS LA COOPERATIVA FINANCIERA CON LOS MEJORES SERVICIOS
PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL NORORIENTE COLOMBIANO.***

3. VISIÓN

***SER EN EL 2010 LA MEJOR COOPERATIVA FINANCIERA DEL
NORORIENTE COLOMBIANO AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.***

OBJETIVOS

- ✓ Dar a conocer los pasos en secuencia lógica de cada uno de los procedimientos que conforman las diferentes áreas.
- ✓ Orientar al personal del área y al nuevo personal en la ejecución de los procedimientos, a través de la descripción y graficación de los mismos.
- ✓ Servir de material de consulta permanente por quienes tienen responsabilidad de dirigir, ejecutar y controlar los procedimientos respectivos.

FORMALIZACIÓN INTERNA

Todo el personal de la Cooperativa deberá adoptar lo contenido en este Manual, donde se designa a la Subgerencia Administrativa como encargada del control al realizar las modificaciones, supresiones o adiciones al manual, como se menciona en las actualizaciones.

La implementación del Manual como documento interno válido y reglamentario se adopta por carta G-023 emitida por Gerencia.

ACTUALIZACIÓN

La Subgerencia Administrativa es la encargada del manejo y diligenciamiento del formato de Control de Actualizaciones (Ver anexo A), en el que se registran en orden cronológico las modificaciones, adiciones o supresiones al manual.

Los subgerentes de área son los encargados de efectuar los requerimientos de adición, modificación o supresión al manual, por medio escrito, los cuales son entregados al Subgerente Administrativo para su respectiva inclusión en el mismo. Este funcionario debe expedir las hojas actualizadas al área solicitante, donde el subgerente encargado procede a actualizar el manual. De igual manera cada modificación debe entregarse al Gerente de sistemas para su respectiva actualización en la Intranet.

Cada nuevo procedimiento debe colocarse al final de la lista a la que corresponda de acuerdo al área, según la codificación que se presenta mas adelante, de manera que ingresa con este número en su codificación. De igual manera para los nuevos procesos.

MARCO LEGAL

El presente Manual esta regido bajo las siguientes normas.

- ✓ Estatutos de la Cooperativa.
- ✓ Carta de aprobaciones G-023 de Gerencia sobre la cual se implementa el uso del Manual.

MACROPROCESOS

Los siguientes son los Macroprocesos y procesos identificados en la Cooperativa.

MACROPROCESOS	PROCESOS
1. GERENCIALES	1. Direccionamiento Estratégico
	2. Control de Gestión
	3. Manejo de relaciones externas y Responsabilidad social
	4. Transformación de la cultura organizacional
	5. Administración del sistema de calidad
2. OPERATIVOS	1. Entender los Mercados y Clientes
	2. Investigación y Diseño de productos y servicios
	3. Operación y Prestación del servicio
	4. Sistema Financiero y contable
3. SOPORTE	1. Gestión del talento humano
	2. Sistema de información y desarrollo tecnológico
	3. Gestión de recursos físicos

CODIFICACIÓN

Con el fin de facilitar la ubicación e identificación rápida de los procedimientos, a continuación se especifica la forma en que fueron codificados:

La primera posición corresponde a un carácter de acuerdo al tipo de documento del Manual al que hace referencia.

P: Procedimiento

I: Indicador

F: Formato

G: Guía ó instructivo

La segunda posición corresponde a dos caracteres que permiten identificar el tipo de Manual al que corresponden los documentos. Estos Manuales deben estar referenciados con los procesos de la Cooperativa, por ejemplo: manual de operación de créditos.

MP: Manual de Procedimientos

La tercera posición corresponde a un carácter donde se hace referencia al área al cual pertenece el procedimiento.

A: Administrativa

C: Comercial

F: Financiera

S: Sistemas

CN: Contable

La cuarta posición corresponde a dos dígitos que hacen referencia al proceso al cual pertenece el procedimiento, según la siguiente lista.

- 38. Administración Contable
- 39. Administración de la Producción en Sistemas
- 40. Administración de Redes y Sistemas Información
- 41. Administración del Capital Humano
- 42. Almacén
- 43. Análisis, Diseño y Desarrollo de Software
- 44. Archivística
- 45. Cartera
- 46. Control de Ejecución Presupuestal
- 47. Correspondencia
- 48. Créditos
- 49. Declaraciones Tributarias
- 50. Depuración de Información Contable
- 51. Devolución de Garantías de Obligaciones Canceladas
- 52. Elaboración de Comprobantes Contables
- 53. Informes Especiales de Contabilidad
- 54. Instalación y Mantenimiento de Hardware y Software
- 55. Investigación de Mercados
- 56. Investigación del Sector
- 57. Mantenimiento de Garantías
- 58. Mantenimiento de Productos
- 59. Marketing Estratégico
- 60. Marketing Operativo
- 61. Movimiento Diario Agencias
- 62. Pagadurías
- 63. Planeación y Control de Sistemas
- 64. Preparación y Elaboración de Estados Financieros
- 65. Recolección de Información Contable
- 66. Retiro de Asociados
- 67. Soporte a Usuarios del Sistema
- 68. Tesorería
- 69. Vinculación
- 70. Administración del Sistema de Calidad
- 71. Manejo de Relaciones Externas y Seguridad Social
- 72. Control de Gestión
- 73. Direccionamiento Estratégico
- 74. Transformación de la Cultura Organizacional

La quinta posición corresponde a dos dígitos que hacen referencia al procedimiento documentado por área al cual pertenece.

Área Financiera.

- 47. Actualización de Avalúo
- 48. Actualización de Seguro
- 49. Administración Cobro Prejurídico
- 50. Administración Cobro Jurídico
- 51. Administración y Custodia de Títulos Valores
- 52. Bienes recibidos en dación de pago
- 53. Cancelación de CDAT'S en cheque
- 54. Cancelación de Inversiones de CDT's
- 55. Cancelación título de ahorro programado
- 56. Castigos de Cartera
- 57. Consignación a cuenta de ahorros
- 58. Consignación a cuenta de aportes
- 59. Consignación a obligaciones de cartera
- 60. Consignación a remesas
- 61. Consignación a solidaridad
- 62. Consignación en cheque por medio de tercero
- 63. Consignaciones en efectivo por medio de transportadora de valores
- 64. Consignaciones en efectivo por medio de terceros
- 65. Consignación servicios públicos de asociados
- 66. Constitución de CDT's y Fiducias
- 67. Constitución de Garantía de Pignoración
- 68. Constitución de Garantía Hipotecaria
- 69. Control de excedentes de efectivo de cajeros
- 70. Desembolso de créditos
- 71. Desembolso de solidaridades
- 72. Entrega de provisiones de efectivo a cajeros
- 73. Gestión Cobro Administrativo Con Visita
- 74. Gestión Cobro Administrativo Vía Escrita
- 75. Gestión Cobro Administrativo Vía Telefónica
- 76. Gestión Cobro Preventivo
- 77. Levantamiento de Hipoteca y Pignoración
- 78. Pago a terceros
- 79. Pago de Parafiscales
- 80. Pago de proveedores Administrativos
- 81. Pago de proveedores Agencia
- 82. Pago de proveedores por consignación de efectivo
- 83. Pagos administrativos
- 84. Pago de Nómina
- 85. Provisión para cajeros automáticos

- 86. Provisiones en efectivo por medio de transportadora de valores
- 87. Provisiones en efectivo por medio de terceros
- 88. Redención de Inversiones de CDAT'S
- 89. Reembolso de caja menor
- 90. Retiros en cheques
- 91. Retiros en efectivo
- 92. Traslados de efectivo entre Agencias

Área Administrativa.

- 31. Administración del Sistema de Calidad
- 32. Administración suministros de publicidad
- 33. Afiliación de empleados al sistema de Seguridad Social
- 34. Aportes a Seguridad Social
- 35. Aprobación de créditos
- 36. Archivo de documentos de asociados
- 37. Archivo Débitos de Cartera
- 38. Archivo Desprendibles de pago de Colegios
- 39. Capacitación de Personal
- 40. Control de Gestión
- 41. Creación Hoja de Vida de asociados
- 42. Desarrollo del programa de Salud Ocupacional
- 43. Direccionamiento Estratégico
- 44. Entrega de Obsequios a Asociados
- 45. Entrega de suministros de documentos de archivo
- 46. Estudio de clima laboral
- 47. Evaluación del desempeño laboral
- 48. Incorporación de Personal
- 49. Ingreso de correspondencia
- 50. Liquidación de nómina
- 51. Liquidación de Prestaciones Sociales
- 52. Logística de suministros
- 53. Manejo de Relaciones Externas y Seguridad Social
- 54. Reclutamiento de Personal
- 55. Remisiones de papelería enumerada para agencias
- 56. Retiro de hoja de vida de asociados fallecidos o retirados
- 57. Selección de Personal
- 58. Entrega de suministros de papelería
- 59. Transformación de la Cultura Organizacional
- 60. Archivo de movimiento diario

Área de Sistemas.

- 34. Abono a Descubiertos de Saldos en Rojo
- 35. Actualización de Tablas Básicas
- 36. Administración de la Web

- 37. Administración de Inventarios de Hardware y Software
- 38. Análisis y desarrollo de software
- 39. Atención de Help Desk
- 40. Auditoria interna de sistemas
- 41. Capacitación a Usuarios
- 42. Cierre de Cartera
- 43. Cierres de Ahorros
- 44. Control de Antivirus y Patches
- 45. Correcciones en Datos
- 46. Generación, Verificación y Custodia de Copias de Seguridad
- 47. Generación de Reportes
- 48. Habilitar usuarios en sistemas de información
- 49. Implantación y control de cambios
- 50. Instalación de equipos para operaciones
- 51. Liquidación de Intereses Mensuales de Sobregiro de Cuenta Centralizada
- 52. Liquidación de Intereses Mensuales de Cuenta Centralizada
- 53. Liquidación de Intereses Mensuales de Cooprodario
- 54. Liquidación de Intereses Trimestrales de Ahorro Ordinario
- 55. Mantenimiento de base de Datos
- 56. Mantenimiento de Servidores
- 57. Planes de contingencias
- 58. Planeación Estratégica de Sistemas
- 59. Planes de Contingencias
- 60. Programas de Mantenimiento Preventivo
- 61. Pruebas
- 62. Revisión de Liquidación de Intereses de Ahorros y Cartera
- 63. Revisión de Cruces de Tarjetas Débito
- 64. Solicitudes de Servicio Técnico
- 65. Verificación de las Captaciones
- 66. Verificación de las Colocaciones

Área Contable.

- 34. Movimiento diario
- 35. Arqueo de asesoras
- 36. Arqueo de cajeros
- 37. Autoliquidación de la Contribución a la Supersolidaria
- 38. Cancelación de las Declaraciones Gravamen y Movimientos Financieros
- 39. Cancelación de la Declaración de Industria y Comercio
- 40. Cancelación de la Declaración de IVA
- 41. Cancelación de Declaración de Renta
- 42. Cancelación de la Declaración de Retefuente
- 43. Cancelación del Impuesto al Patrimonio
- 44. Certificación de Estados Financieros
- 45. Control de ejecución presupuestal
- 46. Control del Fondo de Liquidez

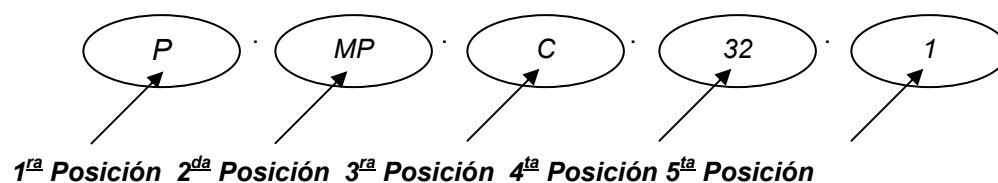
47. Cruce de Pagadurías
48. Ejecución del cierre contable anual
49. Elaboración de Comprobantes Contables
50. Elaboración de Notas a los Estados Financieros
51. Elaboración de Requerimientos para Entidades Externas
52. Elaboración del Balance de Agencias
53. Elaboración del Balance General Comparativo, Estado de Resultados y Anexos
54. Elaboración de Flujo Efectivo, Estado de Cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.
55. Exógena de la DIAN en Medios Magnéticos
56. Foliar Libros
57. Generación de comprobantes manuales
58. Generación de Reportes de cartera
59. Información Cierre de Ejercicio para Enviar a la Supersolidaria
60. Informes Especiales para Gerencia ó Comité de Gerencia
61. Interfase Financiera
62. Liquidación Seguros Fogacoop
63. Mantenimiento de libros Registrados
64. Reportes Entes de Control
65. Verificación de Comprobantes Genéricos y Parametrizados
66. Verificación de Cuentas Contables

Área Comercial.

29. Afiliación de clientes
30. Ajustes y Cambios con relación al sector
31. Análisis de Créditos
32. Apertura de CDAT's
33. Apertura de Cuenta Centralizada
34. Apertura de Cuenta de Ahorros
35. Apertura de Cuenta de Aportes
36. Apertura de título de ahorro programado
37. Atención de Solicitud de Crédito, Pago Personal
38. Atención de Solicitud de crédito, Pago por libranza
39. Contratación de investigación
40. Creación de Nuevas Líneas de Crédito
41. Definición del Portafolio de Productos y Servicios
42. Desarrollo de Productos
43. Entrega de chequera para cuenta centralizada
44. Entrega de libretas para cuenta de ahorros
45. Entrega pagares de obligaciones canceladas
46. Gestión de CDAT's Próximos a Vencer
47. Investigación de mercados
48. Manejo de documentos de créditos desembolsados
49. Posicionamiento de Productos y Servicios
50. Preparación y envío de novedades

- 51. Relación y envío de libranzas
- 52. Reposición de chequera para cuenta centralizada
- 53. Reposición de libreta para cuenta de ahorros
- 54. Retiro de asociados
- 55. Revisión de novedades de crédito
- 56. Scaneo de firmas

El siguiente es un ejemplo de la codificación efectuada.



Es un procedimiento del Manual de Procedimientos que pertenece al área Comercial del proceso de Vinculación, que corresponde a la Afiliación de clientes.

PROCEDIMIENTOS

ÁREA FINANCIERA

BUCARAMANGA

ENERO 2005

	MANTENIMIENTO DE GARANTÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ACTUALIZACIÓN DE AVALÚO	Página 362 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en llevar a cabo una serie de pasos tendientes a la actualización del avalúo de los bienes que se han recibido en garantía como respaldo de las obligaciones que los asociados tienen con la entidad.

OBJETIVO

Mantener actualizados los avalúos de los bienes en garantía.

ALCANCE

Actualizar en el sistema el avalúo realizado.

CÓDIGO P.MP.F.11.22	ENTRADAS • Sistema: Información referente a los avalúos de las garantías. • Políticas de cartera vigentes. • Información referente a la constitución de garantía hipotecaria.	CÓDIGO P.MP.A.7.6	SALIDAS • Archivo: Documentos soporte del avalúo. • Sistema: Información actualizada del avalúo del bien.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener y verificar la información de los avalúos de las garantías que deben ser actualizadas, atendiendo las políticas que se ha estipulado al respecto.
2	Tramitar y obtener el certificado de libertad y tradición del bien inmueble recibido en garantía.
3	Elaborar y enviar carta remisoría al perito evaluador para que efectúe el avalúo del bien, junto con el certificado de libertad y tradición.
4	
5	
6	Obtener del perito evaluador, el avalúo que se ha realizado sobre el bien.

	MANTENIMIENTO DE GARANTÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ACTUALIZACIÓN DE AVALÚO	Página 363 de 846
		Código: M.A.001

	Actualizar en el software informático, la información del avalúo del bien recibido en garantía. Archivar los documentos soporte al avalúo.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.20.1

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SE VENCE EL AVALÚO

	MANTENIMIENTO DE GARANTÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ACTUALIZACIÓN DEL SEGURO	Página 364 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en llevar a cabo una serie de pasos tendientes a la actualización del seguro de los bienes que se han recibido en garantía como respaldo de las obligaciones que los asociados tienen con la entidad.

OBJETIVO

Mantener actualizado el seguro de los bienes en garantía

ALCANCE

Actualizar el seguro en el sistema, del bien dado como garantía.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.11.22	• Sistema: Información sobre los seguros de las garantías. • Políticas de cartera vigentes. • Información referente a la constitución de garantía hipotecaria.		• Sistema: Información actualizada del bien.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener y verificar la información de los seguros de las garantías que deben ser actualizadas, atendiendo las políticas que se han estipulado al respecto.
2	Informar (telefónicamente y/o carta) al deudor de la obligación existente de mantener actualizada y vigente, la póliza de seguro constituida sobre el bien en garantía.
3	Actualizar en el software informático, la información del avalúo del bien recibido en garantía.

	MANTENIMIENTO DE GARANTÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ACTUALIZACIÓN DEL SEGURO	Página 365 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.20.2

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SE VENCE EL SEGURO

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN COBRO JURÍDICO	Página 366 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Desarrollar la Gestión de Cobro efectuado sobre la cartera de crédito morosa, tendiente a normalizarla, el cual se efectúa por parte de un abogado (interno o externo), a través de la vía judicial.

OBJETIVO

Gestionar el cobro de la cartera de crédito que se encuentra en mora superior a 90 días.

ALCANCE

Minimizar la cartera de crédito que se encuentre en mora superior a 90 días.

CÓDIGO P.MP.F.8.4	ENTRADAS	CÓDIGO P.MP.F.8.10	SALIDAS
	• Sistema: Información de cartera de crédito que se encuentra en mora superior a 90 días. • Abogado: Datos. • Deudor y/o Codeudor: Documentos del numeral 3. • Información Cobro prejurídico.		• Jefe de Cartera: Formato de seguimiento a abogados en cobro jurídico. • Información para castigos de cartera.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información de la cartera de crédito morosa para Cobro Jurídico. Se deben tener en cuenta las remisiones de la gestión de Cobro Prejurídico.
2	Verificar que la información generada de la cartera de crédito morosa para Cobro vía Judicial, sea real. Se consultan las obligaciones de cada asociado para constatar si se ha efectuado el pago de la cuota.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN COBRO JURÍDICO	Página 367 de 846
		Código: M.A.001

3	Obtener los documentos (fotocopia solicitud de crédito, fotocopia de los soportes de ingresos de deudor y codeudores, fotocopias de los documentos de identidad de deudor y codeudores, pagaré original diligenciado, carta de intención y poderes debidamente diligenciados, firmados y autenticados por el representante legal) necesarios para enviar junto con la relación de cartera de crédito para cobro por la vía judicial.
4	Seleccionar el abogado que gestionará el cobro jurídico de la cartera de crédito en mora.
5	Elaborar y firmar la carta remisoría de envío (al abogado) de la cartera de crédito a Cobrar por la vía Judicial.
6	Enviar al abogado la carta remisoría de cartera de crédito para Cobro por la vía Judicial, junto con la respectiva relación de está y los documentos soporte (numeral 3).
7	Efectuar el seguimiento (telefónicamente) de la Gestión realizada por el abogado para el Cobro por la vía Judicial, de la cartera de crédito morosa.
8	Solicitar al abogado periódicamente (cada 2 meses) los formatos para seguimiento de cartera de los créditos morosos.
9	Evaluar la gestión del abogado de acuerdo a la información obtenida del formato de seguimiento.
10	Enviar al abogado recomendaciones y/o sugerencias sobre el desarrollo de la gestión de cobro jurídico.
11	Archivar formato de seguimiento a abogados en cobro jurídico.

INDICADORES

- Porcentaje de créditos en mora jurídica.
- Porcentaje del valor del crédito en mora jurídica.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.3

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN COBRO JURÍDICO	Página 368 de 846
		Código: M.A.001

SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	PERMANENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN COBRO PREJURÍDICO	Página 369 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en desarrollar la Gestión de Cobro efectuado sobre la cartera de crédito morosa, tendiente a normalizarla, el cual se efectúa por parte de un abogado interno ó externo.

OBJETIVO	ALCANCE
Gestionar el Cobro de la cartera de crédito que se encuentra morosa entre 61 y 90 días.	Minimizar la cartera de crédito que se encuentre entre 61 y 90 días de vencida.

CÓDIGO P.MP.F.8.27	ENTRADAS	CÓDIGO P.MP.F.8.3	SALIDAS
	• Sistema: Información de cartera de crédito que se encuentra vencida entre 61 y 90 días. • Abogado: Datos. • Archivo: Formato de visita domiciliaria.		• Archivo: Formato de Administración de Cobro Prejurídico. • Información cobro jurídico.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información de la cartera de crédito morosa para la Gestión de Cobro Prejurídico. Se deben tener en cuenta las remisiones de la gestión de Cobro Administrativo visita domiciliaria.
2	Verificar que la información generada de la cartera de crédito morosa para Gestión de Cobro Prejurídico, sea real. Se consultan las obligaciones de cada asociado para constatar si se ha efectuado el pago de la cuota.
3	Asignar el Subgerente Financiero al abogado correspondiente para que lleve a cabo el Cobro Prejurídico de la obligación.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN COBRO PREJURÍDICO	Página 370 de 846
		Código: M.A.001

4	Enviar la información de cartera de crédito para Gestión de Cobro Prejurídico junto con las instrucciones respectivas, al abogado. Estas corresponden a la carta remisoría y formato de cartera de crédito morosa.
5	Realizar seguimiento telefónico de la Gestión de Cobro Prejurídico llevado por el abogado.
6	Solicitar al abogado periódicamente los formatos para seguimiento de cartera de los créditos morosos.
7	Archivar formatos de Administración de Cobro Prejurídico.

INDICADORES • Porcentaje de créditos en mora Prejurídica.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.4

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	PERMANENTE

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE TÍTULOS VALORES	Página 371 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en Administrar y Custodiar el Título Valor por fecha de vencimiento, ya sea por renovación o cancelación del mismo.

OBJETIVO	ALCANCE
Brindar seguridad y mantenimiento a los títulos.	Custodiar el título y realizar según el caso la renovación o cancelación del mismo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Banco: Información sobre fecha de vencimiento de la inversión y tasa de interés. •Caja Fuerte: Fotocopia del Título Valor y Certificado de custodia.		SI ES RENOVACIÓN: • Caja Fuerte: Liquidación del titulo valor, carta de instrucciones del Banco, fotocopia del título y certificado de custodia del título. SI ES CANCELACIÓN: • Caja Fuerte: Cheque o nota crédito de traslado, certificado de custodia o de ceval y carta de instrucciones.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar la fecha de vencimiento del Título Valor.
2	Sacar de la caja fuerte la fotocopia del Título Valor a vencer.
3	Entregar fotocopia del Título Valor al Subgerente Administrativo y Financiero.
4	Negociar la tasa de interés del Título Valor. Si la tasa de interés se mantiene o incrementa, la Cooperativa renueva el Título, pero si la tasa de interés disminuye, se cancela el Título.
	Si se renueva el Título Valor, se procede a:

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE TÍTULOS VALORES	Página 372 de 846
		Código: M.A.001

5	Enviar carta de instrucciones al Banco donde está depositado el Título. En esta carta se solicita la renovación del Título.
6	Recibir la liquidación junto con la carta de instrucciones del Banco.
7	Contabilizar y custodiar en caja fuerte, la fotocopia del Título Valor, y Certificado de custodia del título o en deceval.
	Si se cancela el Título Valor, se procede a:
5	Enviar carta de instrucciones junto con certificado de custodia o deceval al banco donde está depositado el Título.
6	Recibir del Banco, el cheque o nota crédito de traslado a la respectiva cuenta.
7	Custodiar cheque o nota crédito de traslado, certificado de custodia o deceval y carta de instrucciones.

INDICADORES

OBSERVACIONES • Si en el momento de cancelar el Título Valor, la Cooperativa posee dos cuentas (corriente y ahorros), el banco depositará el respectivo monto en la cuenta de ahorros.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.5

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	BIENES RECIBIDOS EN DACIÓN DE PAGO	Página 373 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Procedimiento a través del cual se recibe, registra, mantiene y custodian los bienes que se reciben en dación de pago de obligaciones que los asociados mantenían con la entidad.

OBJETIVO

Recuperar la cartera morosa de la Cooperativa, evaluando un bien como parte de pago de las obligaciones de los asociados.

ALCANCE

Obtener la escritura pública del bien recibido en dación de pago.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	- Asociado: Carta de manifestación. - Políticas de cobro de la Cooperativa. - Sistema: Historia de créditos morosos que mantiene el asociado en la Cooperativa.		- Activos Cooperativa: Bien recibido en dación de pago. - Archivo: Escritura del bien recibido.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del asociado la carta de manifestación de la intención voluntaria de entregar el bien en parte de pago de la obligación que mantiene con la entidad.
2	Solicitar concepto de abogado sobre la dación en pago.
3	Estudiar el comité de gerencia la viabilidad de la dación en pago que solicita el asociado.
4	Efectuar avalúo (si es viable) del bien a recibir en dación en pago.
5	Elevar a escritura publica la dación en pago.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	BIENES RECIBIDOS EN DACIÓN DE PAGO	Página 374 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.6

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	PERMANENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE CDAT'S EN CHEQUES	Página 375 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la cancelación de los títulos constituidos por los asociados y que han cumplido con el plazo pactado.

OBJETIVO

Expedir al asociado el cheque por el valor del CDAT constituido más los dividendos obtenidos.

ALCANCE

Entregar el cheque y hacer firmar al asociado el comprobante de egreso por el valor del mismo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.32.4	• Asociado: Título original y copia, junto con el comprobante de cancelación. • Política de tesorería de la Cooperativa.		• Asociado: Copia del comprobante de egreso y el cheque por el valor del título. • Archivo: Comprobante de egreso firmado por el asociado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del asociado, copia y original del CDAT junto con el comprobante de cancelación expedido por la Asesora comercial.
2	Verificar que la copia y original del CDAT tengan sello de cancelado.
3	Seleccionar del menú de tesorería el valor del cheque a cancelar.
4	Seleccionar el Banco de donde se va a realizar el giro.
5	Ingresar datos de número de cheque, número de la cuenta del banco seleccionado, nombre de a quien se va a girar el cheque y el valor.
6	Confirmar la transacción en el sistema.
7	Ingresar al modulo de contabilidad por la opción de egresos financieros para seleccionar el egreso que desea realizar.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE CDAT'S EN CHEQUES	Página 376 de 846
		Código: M.A.001

8	Imprimir el comprobante de egreso.
9	Elaborar el cheque diligenciándolo a maquina, dejando constancia de la transacción en el comprobante de egreso.
10	Adjuntar la copia y el original del CDAT al comprobante de egreso.
11	Colocar sello seco, protectógrafo y cinta adhesiva al cheque.
12	Firmar el cheque. Se deben registrar las firmas en el cheque de quien lo expide y otro funcionario autorizado; estos deben tener la firma registrada en el Banco de donde se gira el cheque.
13	Hacer Firmar del asociado el comprobante de egreso.
14	Entregar el cheque al asociado.
15	Archivar el comprobante de egreso.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.7

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	TERMINACIÓN DEL PLAZO PACTADO

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE INVERSIONES DE CDT'S	Página 425 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar la cancelación de CDT's de la Cooperativa.

OBJETIVO

Obtener el dinero del CDT's para efectuar inversiones.

ALCANCE

Cancelar las inversiones y efectuar los permanentes monitoreos.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.31.20	• Banco o Entidades Financieras: Información referente a tasas de interés, fecha de vencimiento de las inversiones. • Información referente a la constitución de CDT'S		• Cajilla de seguridad: Cheque.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Monitorear fechas de vencimiento de las inversiones constituidas por la Cooperativa.
2	Monitorear las tasas de interés ofrecidas en las diferentes entidades Bancarias.
3	Realizar y enviar carta de instrucciones al Banco correspondiente, donde especifique la cancelación del título y la expedición por parte del Banco de cheque de Gerencia por el valor de la inversión.
4	Recibir copia de la carta de cancelación de la inversión junto con el cheque expedido por el Banco.
5	Verificar que el cheque cumpla las condiciones de validez.
6	Resguardar el cheque en cajilla de seguridad mientras se realiza un traslado de fondos y copia de la carta de cancelación de la inversión.

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE INVERSIONES DE CDT'S	Página 426 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.8

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CANCELACIÓN TÍTULO DE AHORRO PROGRAMADO	Página 427 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar el retiro de la cuenta del titulo de ahorro programado de un asociado, por solicitud del mismo.

OBJETIVO

Realizar la cancelación del titulo entregando al asociado el dinero correspondiente.

ALCANCE

Entregar al asociado comprobante de egreso ó comprobante de abono a cuenta de ahorros.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.32.8	• Asociado: Solicitud verbal de cancelación de titulo de ahorro programado y la Libreta de ahorro. • Información referente a la apertura de titulo de ahorro programado.		• Asociado: Copia del comprobante de abono a cuenta de ahorros. Cancelación como cuenta por pagar. • Asociado: Copia y original del comprobante de egreso. Cancelación en efectivo.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar al asociado la libreta del Titulo de ahorro programado.
2	Verificar en el sistema que esté al día con las cuotas y el cumplimiento del plazo pactado.
3	Cancelar el titulo en el sistema. Este se puede realizar en efectivo ó enviar a una cuenta por pagar. Ver manual de operaciones del sistema, como cancelar titulo de ahorro programado.
4	Cuando la cancelación se efectúa como una cuenta por pagar se realiza el egreso de abono a cuenta de ahorros en el módulo de contabilidad y se le entrega copia del comprobante al asociado.
5	Cuando la cancelación se realiza en efectivo se le entrega original y copia del egreso al asociado para que se desplace a caja a efectuar el retiro del dinero.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CANCELACIÓN TÍTULO DE AHORRO PROGRAMADO	Página 428 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.9

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	ESPORÁDICAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 429 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Dar de baja la cartera de crédito que presenta un alto grado de incobrabilidad. Se puede castigar la cartera de crédito sobre la cual, después de haber hecho todas las gestiones de tipo legal, administrativo y operativo para su recuperación, se ha decidido excluirla del cuerpo del Balance y contabilizarla en las cuentas de orden deudoras "Cartera de crédito Castigada".

OBJETIVO

Dar de baja la cartera de crédito que presenta un alto grado de incobrabilidad.

ALCANCE

Depurar la información financiera que se encuentra contenida en los estados financieros de la entidad.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.8.3	• Consejo de Administración: Relación de cartera de crédito vencida para castigo. • Abogado: Formato concepto jurídico de irrecuperabilidad. • Información Cobro jurídico.		• Centrales de riesgo: Comprobante contable de castigo de cartera de crédito morosa.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Generar la relación de cartera de crédito vencida, que se encuentra para castigo por parte del Consejo de Administración. Formato de cartera de crédito para castigar.
2	Obtener concepto jurídico del abogado, sobre la irrecuperabilidad de la cartera de crédito morosa que se encuentra para castigo, efectuado en el Formato concepto jurídico de irrecuperabilidad.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 430 de 846
		Código: M.A.001

3	Obtener el aval por parte de Auditoría y Revisoría Fiscal, para el castigo de la cartera de crédito.
4	Someter la relación de cartera de crédito vencida para castigo, a aprobación por parte del Consejo de Administración.
5	Ingresar al sistema los créditos sobre los cuales ha sido aprobado el castigo por parte del Consejo de Administración. Se debe utilizar la opción de castigo de cartera de crédito. Se castigará únicamente la cartera de crédito que haya sido aprobado su castigo, por parte del Consejo de Administración
6	Generar los registros contables del castigo de la cartera de crédito.
7	Reportar al ente de control, la cartera de crédito castigada, utilizando los formatos requeridos por el mismo y anexando los documentos necesarios, según la normatividad al respecto.
8	Reportar los castigos de la cartera de crédito a las centrales de riesgo de información financiera como cartera de crédito “castigada” utilizando procedimiento de reportes de información financiera a centrales de riesgo.

INDICADORES • Porcentaje de cartera castigada.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.10

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	ESPORÁDICAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 431 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la consignación a la cuenta de ahorros del asociado ya sea en efectivo o cheque.

OBJETIVO	ALCANCE
Efectuar la consignación a cuenta de ahorros del asociado.	Entregar copia de la consignación al cliente ó asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado ó cliente: Comprobante de consignación para cuenta de ahorros. • Políticas de lavado de activos.	P.MP.CN.24.1	• Asociado ó cliente: Copia del comprobante de consignación con timbre de caja. • Movimiento diario: Comprobante de consignación original.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la consignación y el monto a depositar. Este monto puede ser en efectivo o en cheque.
2	Verificar que la consignación esté total y debidamente diligenciada y sin enmendaduras.
3	Digitar el número de la cuenta diligenciada en la consignación.
4	Verificar que el número de la cuenta coincida con el titular diligenciado en la consignación.
5	Realizar el conteo del dinero cuando el monto a consignar es en efectivo. Si el monto a consignar es en cheque, deben estar relacionados en la consignación y verificar que los cheques estén debidamente diligenciados y con sus endosos correspondientes.
6	Ingresar datos básicos al sistema. Estos corresponden al número de la cuenta del titular, número del comprobante y monto a consignar.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 432 de 846
		Código: M.A.001

7	Colocar la consignación en la validadora para registrar el valor depositado.
8	Entregar la copia de la consignación a la persona que vino a consignar.
9	Archivar el comprobante original de la consignación en el movimiento del día.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.11

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	CAJERO	DIARIAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 433 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la consignación a la cuenta de aportes del asociado.

OBJETIVO	ALCANCE
Efectuar la consignación a cuenta de aportes.	Entregar copia de la consignación al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.32.1	• Cliente: comprobante de consignación para cuenta de aportes. • Portafolio de servicios de la Cooperativa.	P.MP.CN.24.1	• Asociado: Copia del comprobante de consignación con timbre de caja. • Movimiento diario: Comprobante de consignación original.
P.MP.C.22.13			

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir comprobante de consignación para cuenta de aportes.
2	Verificar que la consignación esté debidamente diligenciada y corresponda a la cuenta de aportes del asociado.
3	Recibir y verificar que el dinero en efectivo corresponde al valor diligenciado en la consignación.
4	Digitar en el sistema el número de la cuenta del titular, número del comprobante y monto a consignar.
5	Ubicar la consignación en la validadora para registrar el valor depositado.
6	Entregar la copia de la consignación al asociado.
7	Archivar el comprobante original de la consignación.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 434 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.12

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	CAJERO	DIARIAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 435 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el pago de la cuota de las obligaciones del asociado con la Cooperativa, expidiendo un comprobante de la operación.

OBJETIVO	ALCANCE
Realizar el pago de cuotas de las obligaciones del asociado.	Expedir al asociado comprobante de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado ó cliente: Número de identificación de quien posee la obligación.	P.MP.CN.24.1	• Asociado: Copia del comprobante pago de cartera con timbre de caja. Efectivo ó débito de la cuenta. • Movimiento diario: Comprobante original de la consignación pago de cartera.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Ingresar en el sistema el número del documento de identificación del asociado.
2	Verificar en el sistema la cuota que desea cancelar el asociado.
3	Preguntar al asociado la forma de pago que desea. Cuando el asociado elija pago en efectivo, entonces.
4	Diligenciar el comprobante de pago de cartera en efectivo.
5	Seleccionar del menú ingresos, el pago de cartera a consignar.
6	Recibir y verificar que el dinero en efectivo corresponde al valor diligenciado en el comprobante de pago de cartera.
7	Colocar el comprobante de pago de cartera en la validadora para registrar el valor

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 436 de 846
		Código: M.A.001

	depositado.
8	Entregar la copia del comprobante pago de cartera al asociado.
9	Archivar el comprobante original de la consignación pago de cartera, en el movimiento del día.
	PARA PAGOS POR DÉBITO A LA CUENTA
1	Verificar si tiene saldo suficiente en la cuenta para efectuar el pago por débito a la cuenta.
2	Realizar el débito de la cuenta por el valor de la cuota que va a cancelar el asociado.
3	Imprimir comprobante de pago de cartera por débito a la cuenta.
4	Hacer firmar al asociado el comprobante de pago de cartera por débito a la cuenta.
5	Entregar al asociado la copia del comprobante de pago de cartera por débito a la cuenta. Cuando el débito es efectuado con autorización por la vigencia del crédito, la copia del comprobante de débito es archivado en carpeta de débitos mensuales y el original se anexa al movimiento del día.
6	Archivar el comprobante de pago de cartera por débito a la cuenta en el movimiento del día.

INDICADORES

OBSERVACIONES El pago de cartera por debito de la cuenta puede ser realizado por los Asesores comerciales.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.13

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	CAJERO	DIARIAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 437 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la consignación a remesas del asociado teniendo en cuenta las plazas y Bancos manejados por la Cooperativa.

OBJETIVO

Efectuar la consignación a remesas del asociado.

ALCANCE

Entregar copia de la consignación al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: comprobante de consignación de remesas.	P.MP.CN.24.1	• Asociado: Copia del comprobante de consignación de remesa con timbre de caja. • Movimiento diario: Comprobante de pago de remesa original.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el comprobante de consignación de remesas junto con el cheque.
2	Seleccionar el menú remesas del sistema.
3	Digitar el número de cuenta, número de comprobante, Banco, Plaza, comisión, tipo de remesa, valor, número del cheque y número de la cuenta del cheque.
4	Colocar el sello de recibido al respaldo del comprobante de pago de remesa.
5	Colocar visado de aprobación del cajero.
6	Entregar copia del comprobante de pago de remesa al asociado.
7	Archivar original del comprobante de pago de remesas en el movimiento del día.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 438 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.14

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	CAJERO	DIARIAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 439 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar la consignación a solidaridad para disposición en calamidades familiares.

OBJETIVO

Efectuar la consignación a solidaridad del asociado.

ALCANCE

Entregar al Secretario contador el original de la consignación a solidaridad para su archivo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: Comprobante para pago de solidaridad. Efectivo ó débito de la cuenta.	P.MP.CN.24.1	• Asociado: Copia del comprobante de pago de solidaridad con timbre de caja. Efectivo ó débito de la cuenta. • Movimiento diario: Comprobante original de la consignación pago de solidaridad.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el comprobante de pago de solidaridad.
2	Seleccionar del menú ingresos, el pago de la solidaridad a consignar.
3	Verificar que el número de registro del comprobante de pago de solidaridad y nombre del asociado, correspondan al que aparece en pantalla.
4	Recibir y verificar que el dinero en efectivo corresponde al valor impreso en el comprobante pago de solidaridad.
5	Realizar el conteo del dinero.
6	Colocar el comprobante pago de solidaridad en la validadora para registrar el valor depositado.
7	Entregar la copia del comprobante pago de solidaridad al asociado.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 440 de 846
		Código: M.A.001

8	Enviar al Secretario Contador el comprobante original de la consignación pago de solidaridad para que sea archivado en el movimiento de Agencia.
	POR DÉBITO A LA CUENTA
1	
2	Recibir el comprobante de pago de solidaridad por débito a la cuenta.
3	Seleccionar del menú ingresos, el pago de solidaridad a consignar.
4	Verificar que el número de registro y nombre del asociado del comprobante de pago de cartera, correspondan al que aparece en el sistema.
5	Efectuar el débito de la cuenta en el sistema.
6	Colocar el comprobante pago de solidaridad en la validadora para registrar el valor depositado.
7	Entregar la copia del comprobante pago de solidaridad al asociado.
	Enviar al Secretario Contador el comprobante original de la consignación pago de solidaridad para que sea archivado en el movimiento de Agencia.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.15

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	CAJERO	DIARIAMENTE

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN CHEQUE POR MEDIO DE TERCEROS	Página 441 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar las consignaciones de los excedentes de liquidez de la Cooperativa, en los Bancos donde posea cuenta, por medio de un funcionario.

OBJETIVO

Mantener en la Cooperativa solo los márgenes de dinero permitidos, según las políticas internas.

ALCANCE

Comprobar que se llevó a cabo la consignación, verificando el timbre de caja del Banco.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Cajeros: Información de cheques detallados en el sistema y el físico de los mismos. • Políticas de seguridad de la Cooperativa.		• Tercero: Copia del comprobante de consignación con timbre de caja del Banco.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la información de los cheques detallados por parte de los cajeros, por medio del sistema, y los cheques físicos.
2	
3	Seleccionar los cheques que se van a consignar.
4	Seleccionar el Banco donde se va a enviar la consignación.
5	Imprimir dos copias de la relación de cheques a enviar.
6	Verificar la relación de cheques a enviar con los cheques físicos.
7	Colocar al respaldo de cada cheque el sello con el numero de cuenta del Banco donde se va a efectuar la consignación.
	Realizar la consignación en el sistema por el modulo de tesorería. Aquí se selecciona el

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN CHEQUE POR MEDIO DE TERCEROS	Página 442 de 846
		Código: M.A.001

8	Banco donde se va a efectuar la consignación.
9	Imprimir el soporte de la consignación creada en el sistema.
10	Diligenciar el comprobante de consignación para el Banco seleccionado.
11	Firmar el soporte de la consignación creada en el sistema.
12	Hacer firmar al funcionario que va a realizar la consignación en el Banco, el soporte de la consignación creada en el sistema.
13	Entregar al funcionario que va a realizar la consignación ante el Banco, copia de la relación de cheques, los cheques físicos y la consignación para el Banco.
14	Recibir copia del comprobante de la consignación, por parte del funcionario quien realizo la consignación ante el Banco.
15	Verificar que la copia del comprobante de consignación este validado con timbre de caja del Banco donde se efectuó la consignación.
16	Adjuntar la copia del comprobante de consignación al soporte de la consignación creada en el sistema.
	Anexar estos documentos al movimiento diario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.16

REVISADO POR SUBGERENTE COMERCIAL	RESPONSABLE DEL PROCESO DIRECTOR DE AGENCIA	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO SECRETARIO CONTADOR	PERIODICIDAD DIARIAMENTE

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN EFECTIVO POR MEDIO DE TRANSPORTADORA DE VALORES	Página 443 de 846 Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar las consignaciones de los excedentes de liquidez de la Cooperativa, en los Bancos donde posea cuenta, por medio de transportadora de valores.

OBJETIVO

Mantener en la Cooperativa solo los márgenes de dinero permitidos, según las políticas internas.

ALCANCE

Comprobar que se llevó a cabo la consignación, verificando el timbre de caja del Banco.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Políticas de seguridad de la Cooperativa. • Sistema: Información del efectivo disponible que posee la Agencia.		• Mensajero: Copia del comprobante de consignación con timbre de caja del Banco.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Elegir el monto a consignar de acuerdo a las políticas de seguridad y el disponible de la Agencia.
2	Contar el dinero a consignar.
3	Seleccionar el Banco donde se va a realizar la consignación.
4	Diligenciar la planilla de transporte de dinero.
5	Diligenciar el comprobante de consignación para el Banco seleccionado.
6	Ingresar el dinero junto con el comprobante de consignación para el Banco, en la bolsa de seguridad, de acuerdo a las especificaciones de la transportadora de valores.
7	Llamar a la transportadora de valores para solicitar el servicio de recolección de dinero.
8	Crear la consignación en efectivo en el sistema por el modulo de tesorería en la opción de

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN EFECTIVO POR MEDIO DE TRANSPORTADORA DE VALORES	Página 444 de 846
		Código: M.A.001

	consignación a Bancos.
9	Imprimir el soporte de la consignación creada en el sistema.
10	Recibir los funcionarios de la transportadora de valores y solicitar sus carnets.
11	Verificar que los carnets correspondan con la relación de funcionarios que posee la Agencia, de dicha transportadora de valores.
12	Entregar la bolsa de seguridad que contiene el dinero y el comprobante de consignación para el Banco, a los funcionarios de la transportadora de valores.
13	Hacer firmar la planilla de transporte de dinero al funcionario de la transportadora de valores, con sello de la empresa.
14	Archivar la planilla de transporte de dinero en el movimiento diario.
15	Enviar al mensajero al Banco por la copia de la consignación.
16	Recibir copia del comprobante de la consignación.
17	Verificar que la copia del comprobante de consignación este validado con timbre de caja del Banco donde se efectuó la consignación.
18	Adjuntar la copia del comprobante de consignación al soporte de la consignación creada en el sistema.
19	Anexar estos documentos al movimiento diario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.17

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN EFECTIVO POR MEDIO DE TRANSPORTADORA DE VALORES	Página 445 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN EFECTIVO POR MEDIO DE TERCEROS	Página 446 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar las consignaciones de los excedentes de liquidez de la Cooperativa, en los Bancos donde posea cuenta, por medio de un funcionario.

OBJETIVO

Mantener en la Cooperativa solo los márgenes de dinero permitidos, según las políticas internas.

ALCANCE

Comprobar que se llevó a cabo la consignación, verificando el timbre de caja del Banco.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Políticas de seguridad de la Cooperativa. • Sistema: Información del efectivo disponible que posee la Agencia.		• Tercero: Copia del comprobante de consignación con timbre de caja del Banco.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Elegir el monto a consignar de acuerdo a las políticas de seguridad y el disponible de la Agencia.
2	Contar el dinero a consignar.
3	Seleccionar el Banco donde se va a consignar el dinero.
4	Diligenciar el comprobante de consignación para el Banco seleccionado.
5	Crear la consignación en el sistema por el modulo de tesorería.
6	Imprimir el soporte de la consignación creada en el sistema.
7	Firmar el soporte de la consignación creada en el sistema.
8	Hacer firmar al funcionario que va a realizar la consignación en el Banco, el soporte de la

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN EN EFECTIVO POR MEDIO DE TERCEROS	Página 447 de 846
		Código: M.A.001

	consignación creada en el sistema.
9	Entregar el dinero al funcionario que va a realizar la consignación en el Banco, junto con el comprobante de consignación.
10	Registrar en el libro de control de efectivo, los datos relacionados con la salida del dinero como son la fecha de envío del dinero, nombre de quien va a efectuar la consignación ante el Banco, valor a consignar, hora de salida y hora de llegada del funcionario y nombre del Banco.
11	Recibir copia del comprobante de la consignación, por parte del funcionario quien realizo la consignación ante el Banco.
12	Verificar que la copia del comprobante de consignación este validado con timbre de caja del Banco donde se efectuó la consignación.
13	Adjuntar la copia del comprobante de consignación al soporte de la consignación creada en el sistema.
14	Anexar estos documentos al movimiento diario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.18

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN SERVICIOS PÚBLICOS DE ASOCIADOS	Página 448 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el pago en las entidades correspondientes de los servicios públicos recaudados a los asociados de la Cooperativa.

OBJETIVO

Brindar al asociado comodidad para el pago de los servicios públicos.

ALCANCE

Entregar al asociado el comprobante de cancelación del servicio.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: Factura de servicio publico. • Políticas de recaudo de servicios de la Cooperativa.		• Asociado: Comprobante de recibido de pago de servicio, desprendible de cliente de la factura, comprobante de pago.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la factura de servicio público y el dinero en efectivo, y verificar que tenga convenio con la Cooperativa.
2	Verificar que el recibo tenga cero atrasos y máximo un día antes a la primera fecha de vencimiento.
3	Verificar que el dinero en efectivo corresponde al valor impreso en la factura de servicios públicos.
4	Seleccionar del menú ingresos, la opción agregar. Donde aparecen los diferentes servicios autorizados.
5	Seleccionar el tipo de servicio público a consignar.
6	Diligenciar código del recibo, fecha y monto a consignar en la ventana de servicio público elegido.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN SERVICIOS PÚBLICOS DE ASOCIADOS	Página 449 de 846
		Código: M.A.001

7	Verificar en la ventana de ingresos, que el monto diligenciado, sea el correcto.
8	Registrar en el sistema el pago.
9	Colocar el recibo de pago del servicio público en la validadora para registrar el valor depositado. Se debe tener en cuenta que los únicos pagos de servicios que se timbran son los que tengan convenio con la Cooperativa.
10	Diligenciar el comprobante de recibido de pago de servicio publico.
11	Entregar al asociado comprobante de recibido de pago de servicio.
12	Archivar la copia del servicio público recibido.
13	Entregar al asociado el desprendible de cliente de la factura.
14	Archivar el desprendible de Banco de la factura, en el movimiento del día.
15	Entregar el desprendible de Empresa de la factura al Secretario Contador. Este funcionario es el encargado de efectuar la contabilización de las facturas, por lo que debe verificar la fecha de vencimiento de las mismas para escoger las que se van a enviar a pagar, luego efectúa la relación de estas facturas especificando su número y valor, realiza el egreso en efectivo por el modulo de contabilidad e imprime el soporte del mismo para ser anexada a la relación de servicios y entregada al mensajero encargado de realizar la consignación en el Banco, junto con las facturas de los servicios.
16	Solicitar al mensajero el egreso, la relación y las facturas de servicios públicos a pagar.
17	Realizar el conteo del dinero para el pago de servicios públicos, verificando que sea el valor diligenciado en el egreso.
18	Entregar el dinero al mensajero para que este efectúe el pago en el Banco. Una vez realizado el pago este entrega las facturas al secretario contador quien verifica el timbre de caja del Banco en cada factura.
19	Recibir las facturas canceladas para ser entregadas a los asociados.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSIGNACIÓN SERVICIOS PÚBLICOS DE ASOCIADOS	Página 450 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES En caso de que los asociados no retiren las facturas canceladas en un tiempo prudencial, el cajero dará aviso telefónicamente a estos.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.19

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	CAJERO	DIARIAMENTE

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE CDT'S Y FIDUCIAS	Página 451 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en constituir CDT's y Fiducias de acuerdo a la liquidez de la Cooperativa.

OBJETIVO

Mantener el fondo de liquidez.

ALCANCE

Constituir inversiones y efectuar permanente monitoreo a las mismas.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.19.2	• Sistema: Flujo de efectivo de cuentas Bancarias. • Bancos ó Entidades Fiduciarias: Información referente a las tasas de interés. • Normatividad para el mantenimiento del fondo de liquidez.		• Caja Fuerte: Certificado de constitución de Título Valor ó Fiducia, con sus anexos, de acuerdo al tipo de constitución.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar el flujo de efectivo de las diferentes cuentas que posee la Cooperativa en Bancos y los cheques que tengan en custodia en la Agencia Principal a nombre de la Cooperativa.
2	Efectuar el monitoreo de tasas de interés ofrecidas por las diferentes entidades Bancarias y Fiduciarias.
3	Seleccionar el Banco ó Entidad Fiduciaria donde se va a constituir la inversión, de acuerdo a la tasa de interés ofrecida.
4	Realizar la carta de instrucciones para la constitución del CDT ó Fiducia. La carta debe especificar para Título Valor, la tasa de interés, fecha de apertura, fecha de vencimiento, plazo, valor, el tipo de resguardo que puede ser en custodia ó DECEVAL y fondo de liquidez a nombre de la Cooperativa.

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE CDT'S Y FIDUCIAS	Página 452 de 846
		Código: M.A.001

5	Obtener firma de autorización de Gerencia para la constitución de la inversión.
6	Enviar la carta de constitución de inversión al Banco correspondiente ó Entidad Fiduciaria, junto con el cheque por el valor de la inversión, cuando se realiza por traslado de fondos.
7	Recibir del Banco ó Entidad Fiduciaria el certificado de constitución del Título Valor ó de la Fiducia correspondiente. Si el Título Valor fue constituido en custodia, se recibe el certificado de custodia y copia del título valor; si se constituyo en DECEVAL, se recibe el certificado de depósito en DECEVAL.
8	Efectuar la contabilización de la inversión. Aquí se realizan notas contables.
9	Archivar las notas contables en la carpeta respectiva.
10	Archivar en caja fuerte el Certificado de constitución del Título Valor o la Fiducia correspondiente.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.20

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍA DE PIGNORACIÓN	Página 453 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar los trámites necesarios para elaborar, legalizar, registrar y contabilizar las garantías prendarias, que los asociados han dado en respaldo de las operaciones activas de crédito otorgadas por la entidad.

OBJETIVO

Respaldo los créditos con un bien mueble.

ALCANCE

Pignorar un bien mueble que garantice el pago de un crédito.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• SIJIN: Certificado de improntas. • Asociado: Pago del avalúo y folio de matrícula del vehículo.		• Información actualizada del estado de la garantía. • Minuta de pignoración

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el certificado de improntas de la SIJIN.
2	Cobrar al asociado el valor del avalúo a realizar y folio de matricula del vehículo.
3	Elaborar carta remisoría al perito evaluador, sobre solicitud de avalúo del vehículo.
4	Enviar al perito evaluador la carta remisoría de solicitud de avalúo del vehículo, junto con folio de matricula del vehículo.
5	Obtener el avalúo técnico del vehículo a recibir en garantía, de parte del perito evaluador.
6	Realizar la minuta de pignoración (tres copias) del vehículo a recibir en garantía.
7	Obtener la firma del Representante Legal y del otorgante de la garantía, en la minuta.
8	Enviar la minuta de pignoración a autenticación en la notaria.

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍA DE PIGNORACIÓN	Página 454 de 846
		Código: M.A.001

9	Recibir la minuta de pignoración debidamente autenticada en notaria.
10	Enviar dos copias de la minuta de pignoración al ente público encargado de realizar y validar el trámite de pignoración.
11	Recibir y verificar del deudor: una copia de la minuta de pignoración con el cumplimiento del trámite de registro, fotocopia del original de la tarjeta de propiedad del vehículo con restricción de dominio, certificado de libertad y tradición del vehículo y la póliza de seguro constituida “contra todo riesgo” amparando al vehículo recibido en garantía, en el cual COOPROFESORES aparezca como beneficiario.
12	Actualizar en el software informático el estado de la garantía.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.11.21

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	CADA VEZ QUE SE OTORQUE UN CRÉDITO QUE LO REQUIERA

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍA HIPOTECARIA	Página 455 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar los trámites necesarios para elaborar, legalizar, registrar y contabilizar las garantías que los asociados han dado en respaldo de las operaciones activas de crédito otorgadas por la entidad.

OBJETIVO

Respaldo los créditos con un bien inmueble.

ALCANCE

Hipotecar un bien inmueble que garantice el pago de un crédito.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: Pago del avalúo, copia auténtica de escritura del bien inmueble.		• Sistema: Información actualizada del estado de garantías. • Póliza de seguro hipotecario. • Escritura de hipoteca de inmueble

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Cobrar al asociado el valor del avalúo a realizar.
2	Solicitar al asociado copia auténtica de la escritura de la última compraventa del bien inmueble.
3	Elaborar carta remisoría al perito evaluador, sobre solicitud de avalúo del bien inmueble.
4	Enviar al perito evaluador la carta remisoría de solicitud de avalúo del bien inmueble, junto con la copia auténtica de la escritura de la última compraventa del bien inmueble.
5	Obtener el avalúo técnico del bien a recibir en garantía, de parte del perito evaluador.
6	Elaborar (en caso de aprobación del crédito) carta remisoría al abogado, para estudio de títulos y elaboración de minuta de garantía.
7	Enviar al abogado carta remisoría para estudio de títulos y elaboración de minuta de

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍA HIPOTECARIA	Página 456 de 846
		Código: M.A.001

	garantía, junto con los documentos soportes del crédito (copia autentica de la escritura de la última compraventa del bien inmueble y certificado de libertad y tradición de la oficina de instrumentos públicos).
8	Recibir del abogado externo: estudio de títulos, documentos soportes y escritura de hipoteca (revisada y corregida con la firma del notario).
9	Obtener la firma del Representante Legal en la escritura de hipoteca del bien inmueble.
10	Enviar a la notaria la escritura de hipoteca del bien inmueble, para el respectivo registro y valorización.
11	Recibir de la notaria la primera copia escritura de hipoteca del bien inmueble (debidamente firmada por las partes) y el certificado de libertad y tradición (el cual incluye el registro de la operación realizada).
12	Solicitar a la aseguradora el amparo del seguro hipotecario del bien inmueble recibido en garantía.
13	Recibir de la aseguradora la póliza de seguro hipotecario del bien inmueble recibido en garantía.
14	Verificar que la información contenida en la póliza de seguros que ampara el bien inmueble, este acorde con las condiciones y requisitos "ESTÁNDAR" exigidos por COOPROFESORES.
15	Verificar el pago de la póliza de seguros, por parte del deudor.
16	Actualizar en el software informativo el estado de la garantía.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.11.22

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍA HIPOTECARIA	Página 457 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	CADA VEZ QUE SE OTORQUE UN CRÉDITO QUE LO REQUIERA

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONTROL DE EXCEDENTES DE EFECTIVO DE CAJEROS	Página 458 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Recibir los excedentes de efectivo que los cajeros poseen, para cumplir con las políticas de caja de la Cooperativa.

OBJETIVO

Mantener los niveles de dinero en caja según las políticas de la Cooperativa.

ALCANCE

Hacer firmar del cajero el soporte de la provisión.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Cajero: Dinero de la Provisión. •Políticas de seguridad de la Cooperativa. •Información referente a la cantidad de dinero necesaria para el desarrollo de actividades en caja.	P.MP.CN.24.1	• Movimiento diario: Soporte de la provisión creada, firmada por los implicados en la operación. • Sistema: Registro de la provisión recibida.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el dinero físico enviado por el Cajero. Este dinero puede ser en efectivo, cheque ó ambos. El cajero previamente ha verificado en el sistema que la cantidad de efectivo que posee excede el máximo reglamentado según el manual de seguridad interno. Cuando esto pasa, él debe decidir la cantidad de dinero a trasladar, contar el dinero físico, efectuar el traslado en el sistema ingresando por el menú provisiones en la opción crear provisión y entregar el efectivo debidamente organizado por denominaciones al Secretario Contador.
2	Contar el dinero en efectivo recibido y la totalidad de los cheques.
3	Verificar que el dinero físico recibido, corresponda con el valor enviado en el sistema. Se verifica tanto el dinero en efectivo como la totalidad de los cheques.
4	Aceptar en el sistema la provisión enviada por el cajero, cuando esta sea correcta.
5	Resguardar los cheques recibidos, en el acordeón correspondiente para los

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONTROL DE EXCEDENTES DE EFECTIVO DE CAJEROS	Página 459 de 846
		Código: M.A.001

6	mismos.
7	Imprimir soporte de la provisión enviada por el cajero.
8	Firmar y hacer firmar de quien envía la provisión, el soporte de la misma.
	Anexar el soporte de la provisión, firmada, en el movimiento del día.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.23

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESEMBOLSO DE CRÉDITOS	Página 460 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el abono del dinero del crédito aprobado, a la cuenta del asociado.

OBJETIVO	ALCANCE
Permitir a los asociados beneficiarse del dinero aprobado en el crédito solicitado, en el menor tiempo posible.	Efectuar el abono a la cuenta de los asociados con créditos aprobados.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.11.5	• Director de Agencia ó Comité de créditos: Acta de aprobación de créditos junto con los documentos de créditos aprobados.	P.MP.C.11.20	• Asesor de cartera: Documentos de créditos desembolsados con sus respectivos pagares.
P.MP.A.11.5	• Sistema: Concepto de crédito, de las solicitudes evaluadas y observaciones de créditos.		

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir los créditos evaluados por el ente aprobador junto con acta de aprobación.
2	Verificar las sugerencias del ente aprobador para darles cumplimiento antes ó después de la terminación de la operación de desembolso según corresponda.
3	
4	Revisar que el formato de solicitud y el pagaré del crédito, tengan las firmas correspondientes, de acuerdo a las garantías aprobadas. El crédito no puede ser desembolsado si no se tienen las firmas correspondientes.
5	Efectuar las operaciones correspondientes, según las sugerencias del ente aprobador. Las que deban realizarse antes de la terminación de la operación de desembolso.
	Verificar que el asociado realice las operaciones correspondientes según las sugerencias

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESEMBOLSO DE CRÉDITOS	Página 461 de 846
		Código: M.A.001

6	del ente aprobador para efectuar el desembolso en el sistema. Estos pueden ser la
7	constitución de aportes faltantes, abonos a capital de otros créditos, pago de cuotas en
8	caso de mora como deudor ó codeudor.
9	Efectuar el desembolso en el sistema y abonarlo a la cuenta del solicitante.
10	Imprimir plan de pagos, comprobante de desembolso y datos en el pagaré.
	Efectuar los requerimientos del ente aprobador que se deben realizar después del
	desembolso. Estos requerimientos pueden ser la novación ó refinanciación de un crédito.
	Informarle al asociado que el dinero del crédito esta disponible en su cuenta de ahorros.
	Entregar al Asesor de cartera los créditos desembolsados con sus respectivos pagares.

INDICADORES • Oportunidad de entrega de desembolsos de crédito

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.11.24

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	SEMANALMENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESEMBOLSO DE SOLIDARIDADES	Página 462 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar el desembolso de las solidaridades aprobadas por el comité de educación.

OBJETIVO	ALCANCE
Efectuar el desembolso de dinero de solidaridades.	Entregar el dinero al cliente dejando registro de la misma.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Secretario contador: Comprobante de pago de solidaridad.		- Asociado: Copia del comprobante de pago. - Secretario contador: Comprobante de pago original.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir comprobante de pago, generado por el secretario contador.
2	Verificar que el comprobante este firmado y con número de cedula del asociado y firmado por el Secretario Contador.
3	Seleccionar del menú egresos, el pago de solidaridades a otorgar al asociado.
4	Verificar el valor del comprobante de solidaridad con el que aparece en el sistema.
5	Efectuar el pago de solidaridad en el sistema.
6	Efectuar el conteo del dinero en efectivo.
7	Entregar el efectivo y copia del comprobante de pago al asociado.
8	Entregar original del comprobante de pago de solidaridad al secretario-contador.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESEMBOLSO DE SOLIDARIDADES	Página 463 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.25

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	CAJERO	DIARIAMENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE PROVISIONES DE EFECTIVO A CAJEROS	Página 464 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste entregar al cajero que lo solicite, una provisión para el buen desarrollo de sus operaciones diarias.

OBJETIVO

Mantener aprovisionados los cajeros para el desarrollo de sus operaciones, teniendo en cuenta las políticas de caja de la Cooperativa.

ALCANCE

Hacer firmar del cajero el soporte de la provisión.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Cajero: Solicitud de provisión de dinero. Provisión durante el día. •Información referente a la cantidad de dinero necesaria para el desarrollo de actividades en caja. Provisión de inicio del día. •Políticas de seguridad de la Cooperativa.	P.MP.CN.24.1	• Movimiento diario: Soporte de la provisión creada, firmada por los implicados en la operación. • Sistema: Registro de la provisión enviada.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Determinar la cantidad de dinero a entregar en provisión.
2	Crear la provisión en el sistema ingresando por el modulo de tesorería.
3	Contar el dinero en efectivo a ser entregado.
4	Entregar la provisión de efectivo necesaria para el desarrollo de las actividades diarias de los cajeros. El cajero recibe la provisión y verifica el efectivo con el sistema, si este valor no corresponde, deberá informar al Secretario Contador para su ajuste, luego acepta la provisión en el sistema.
5	Imprimir soporte de la provisión creada en el sistema.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE PROVISIONES DE EFECTIVO A CAJEROS	Página 465 de 846
		Código: M.A.001

6	Firmar el soporte de la provisión creada en el sistema.
7	Hacer firmar del cajero la provisión creada en el sistema.
8	Archivar el soporte de la provisión en el movimiento del día.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.26

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO CON VISITA DOMICILIARIA	Página 466 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Efectuar la Gestión Administrativa que se realiza, tendiente a normalizar la cartera de crédito moroso.

Crédito Moroso es aquel crédito que presenta atrasos mayor o igual a 1 día.

OBJETIVO

Gestionar el cobro de la cartera de crédito que se encuentra morosa entre 1 y 60 días.

ALCANCE

Minimizar la cartera de crédito que tenga mas de 1 día de vencida.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.8.28	• Sistema: Información de cartera de crédito que se encuentra vencida entre 1 y 60 días. • Políticas de cobro administrativo vigentes. • Archivo Cobro Administrativo vía escrita: Formato Gestión de Cobro Administrativo vía escrita.	P.MP.F.8.4	• Información referente a cobro prejurídico..

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información de la cartera de crédito morosa para la Gestión de Cobro Administrativo. Se deben tener en cuenta las remisiones de la Gestión de Cobro Administrativo vía escrita
2	Verificar que la información de la cartera de crédito morosa generada, sea real. Se consultan las obligaciones de cada asociado para constatar si se ha efectuado el pago de la cuota.
3	Consultar los saldos existentes en las cuentas de ahorro de cada deudor. Si existen saldos con los que se pueda cubrir la morosidad, se efectúa el débito de la cuenta.
4	Efectuar la planeación de la visita domiciliaria. Esta incluye la selección del funcionario

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO CON VISITA DOMICILIARIA	Página 467 de 846
		Código: M.A.001

	encargado de realizar la visita domiciliaria, fecha y hora de la visita, entre otros.
5	Realizar la visita domiciliaria al deudor y/o codeudor(es). Según las políticas de Cobro Administrativo vigentes.
6	Recordar al deudor su obligación con la Cooperativa.
7	Establecer un acuerdo de pago.
8	Diligenciar Formato de Visita Domiciliaria.
9	Archivar el Formato de Visita Domiciliaria.

INDICADORES • Porcentaje de créditos en mora administrativa.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.27

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	QUINCENALMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO VÍA ESCRITA	Página 468 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Ejecutar la gestión de cobro administrativo de la cartera de crédito, que se encuentra morosa entre 1 y 60 días.

OBJETIVO

Gestionar el cobro de la cartera de crédito que se encuentra morosa entre 1 y 60 días.

ALCANCE

Minimizar la cartera de crédito que tenga más de 1 día de vencida.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.8.29	• Sistema: Información de cartera de crédito que se encuentra vencida entre 1 y 60 días. • Archivo: Información Gestión Cobro Administrativo vía telefónica.	P.MP.F.8.27	• Archivo Hoja de vida: Carta de Cobro Administrativo junto con soporte de envío. • Archivo Cobro Administrativo con visita: Formato Gestión de Cobro Administrativo vía escrita.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información de la cartera de crédito morosa para la Gestión de Cobro Administrativo. Se deben tener en cuenta las remisiones de la gestión de Cobro Administrativo vía telefónica.
2	Verificar que la información de la cartera de crédito morosa generada, sea real. Se consultan las obligaciones de cada asociado para constatar si se ha efectuado el pago de la cuota.
3	Consultar los saldos existentes en las cuentas de ahorro de cada deudor. Si existen saldos con los que se pueda cubrir la morosidad, se efectúa el débito de la cuenta.
4	Elaborar la carta de Cobro Administrativo para el deudor y/o codeudor(es). De acuerdo a las políticas de cobro administrativo vigentes.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO VÍA ESCRITA	Página 469 de 846
		Código: M.A.001

5	Enviar la carta de Cobro Administrativo al deudor y/o codeudor(es).
6	Archivar la carta de Cobro Administrativo en la hoja de vida del responsable de la obligación, junto con el soporte de envío de la misma.
7	Esperar respuesta del deudor, de acuerdo al tiempo estipulado en las políticas de cobro de la Cooperativa. Se debe verificar que el deudor haya cancelado la obligación en mora.
8	Diligenciar formato de Cobro Administrativo vía escrita, al obtener respuesta del deudor.
9	Archivar el formato de Gestión de Cobro Administrativo vía escrita.

INDICADORES • Porcentaje de créditos en mora administrativa.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.28

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO JEFE DE CARTERA	PERIODICIDAD QUINCENALMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO VÍA TELEFÓNICA	Página 470 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Ejecutar la Gestión Administrativa que se realiza, tendiente a normalizar la cartera de crédito moroso.

Crédito Moroso es aquel que presenta atrasos mayores o iguales a 1 día.

OBJETIVO

Gestionar el cobro de la cartera de crédito que se encuentra morosa entre 1 y 60 días.

ALCANCE

Minimizar la cartera de crédito que tenga mas de 1 día de vencida.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.8.30	• Sistema: Información de cartera de crédito que se encuentra vencida entre 1 y 60 días. • Información cobro preventivo	P.MP.F.8.28	• Archivo Cobro Administrativo vía telefónica: Formato Gestión de Cobro Administrativo vía telefónica. • Información referente al cobro administrativo con carta.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información de la cartera de crédito morosa para la Gestión de Cobro Administrativo.
2	Verificar que la información de la cartera de crédito morosa generada, sea real. Se consultan las obligaciones de cada asociado para constatar si se ha efectuado el pago de
3	la cuota.
4	Consultar los saldos existentes en las cuentas de ahorro de cada deudor. Si existen saldos con los que se puede cubrir la morosidad, se efectúa el débito de la cuenta.
	Establecer comunicación vía telefónica con el deudor, para recordar su obligación con la

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO VÍA TELEFÓNICA	Página 471 de 846
		Código: M.A.001

5	Cooperativa y establecer un acuerdo de pago que debe quedar consignado en el Formato Gestión de Cobro Administrativo vía telefónica.
6	Establecer comunicación vía telefónica con las personas incluidas en su hoja de vida como referencias familiares y personales en caso de no obtener respuesta positiva en la anterior actividad, para obtener información de donde localizar al deudor que debe quedar consignado en el Formato Gestión de Cobro Administrativo vía telefónica.
7	Establecer comunicación vía telefónica con el codeudor(es) de la obligación, en caso de no obtener respuesta positiva en la anterior actividad, para informarles la morosidad en la que está la obligación obtenida por el asociado deudor y obtener información de donde localizar al deudor para establecer un acuerdo de pago con el mismo, el cual debe quedar consignado en el Formato Gestión de Cobro Administrativo vía telefónica.
	Archivar el Formato de Gestión de Cobro Administrativo vía telefónica.

INDICADORES • Porcentaje de créditos en mora administrativa.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.29

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	PERMANENTEMENTE

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO PREVENTIVO	Página 472 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Desarrollar acciones tendientes a mantener normalizada la cartera de crédito, a fin de evitar que ingrese a un estado de morosidad.

OBJETIVO

Recordar al asociado, la obligación que mantiene con la entidad, la cual esta próxima a vencer.

ALCANCE

Mantener niveles de morosidad aceptables.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información de cartera de crédito que se vence en los siguientes dos días.	P.M.P.F.8.29	• Archivo Cobro Preventivo: Formato Gestión de Cobro Preventivo. • Información para cobro administrativo vía telefónica.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información de cartera de crédito para Cobro Preventivo.
2	Verificar que la información de la cartera de crédito generada sea real. Se consultan las obligaciones de cada asociado para constatar si se ha efectuado el pago de la cuota.
3	Efectuar las llamadas correspondientes a los asociados que según la información generada en el sistema, tengan obligaciones con la Cooperativa, próximas a vencer.
4	Recordar a los asociados que su obligación con la Cooperativa, esta próxima a vencer.
5	Realizar las observaciones respectivas en el formato Gestión de Cobro Preventivo.
6	Archivar el formato Gestión de Cobro Preventivo.

	CARTERA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE COBRO PREVENTIVO	Página 473 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.8.30

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE CARTERA	DIARIAMENTE

	DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	LEVANTAMIENTO DE HIPOTECA Y PIGNORACIÓN	Página 474 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en llevar a cabo una serie de pasos tendientes al levantamiento de las garantías que respaldaban **obligaciones** que ya han sido canceladas por los asociados.

OBJETIVO

Levantar la(s) garantía(s) que respaldaba(n) el crédito.

ALCANCE

Entregar la garantía a quien corresponda.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.11.21 P.MP.F.11.22	• Sistema: Información necesaria sobre la garantía, información referente a la cancelación de obligación que tenían el bien como garantía.		• Archivo: Modelo de “Despignoración de bien mueble”, junto con la respectiva solicitud, en caso de despignoración de bien inmueble. • Archivo: Modelo de “Cancelación de hipoteca”, junto con la respectiva solicitud, en caso de cancelación de hipoteca.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar en el sistema la información de: Asociado y/o otorgante de la garantía, garantía, y cancelación de las obligaciones que tenían el bien como garantía.
2	Solicitar al asociado y/o otorgante de la garantía, fotocopia del documento de identidad.
3	Diligenciar e imprimir el formato de “solicitud de levantamiento de garantía”.
4	Hacer firmar al asociado el formato de “solicitud de levantamiento de garantía”.
5	Diligenciar el modelo de “Cancelación de hipoteca” o de “Despignoración de bien mueble”
6	Hacer firmar por parte del representante legal, el modelo de “Cancelación de hipoteca” o de “Despignoración de bien mueble”
7	Registrar contablemente el levantamiento de la garantía.

	DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	LEVANTAMIENTO DE HIPOTECA Y PIGNORACIÓN	Página 475 de 846
		Código: M.A.001

	EN CASO DE DESPIGNORACION DE BIEN MUEBLE 8 Entregar el modelo de “Despignoración de bien mueble” junto con el “Certificado de existencia y Representación legal”, al Deudor y/o otorgante de la garantía. 9 Archivar el modelo de “Despignoración de bien mueble”, junto con la respectiva solicitud. EN CASO DE CANCELACIÓN DE HIPOTECA 8 Enviar a la notaria, el modelo de “cancelación de hipoteca” junto con el “Certificado de existencia y Representación legal”, fotocopia del documento de identidad del 9 Representante Legal, Deudor y/o otorgante de la garantía. 10 11 Recibir de la notaria “La escritura de cancelación de hipoteca” para la firma del Representante Legal. 12 Hacer firmar por parte del Representante Legal “La escritura de cancelación de hipoteca” 13 Enviar a la notaria “La escritura de cancelación de hipoteca” debidamente firmada por el Representante Legal. Informar al cliente que “La escritura de cancelación de hipoteca” se encuentra lista para su firma en la respectiva notaria. Archivar el modelo de “Cancelación de hipoteca”, junto con la respectiva solicitud

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.14.31

	DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	LEVANTAMIENTO DE HIPOTECA Y PIGNORACIÓN	Página 476 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SE CANCELE UNA OBLIGACIÓN CONSTITUIDA CON GARANTÍAS

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO A TERCEROS	Página 477 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el pago correspondiente a obligaciones contraídas con terceros.

OBJETIVO

Cancelar las obligaciones contraídas por la Cooperativa con terceros.

ALCANCE

Entregar al Secretario contador comprobante de pago original.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Secretario contador: Comprobante de pago.		• Solicitante: Copia del comprobante de pago. • Secretario contador: Comprobante de pago original.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir comprobante de pago, generado por el secretario contador.
2	Verificar que el comprobante de pago este firmado por el solicitante. En caso contrario hacer firmar en el correspondiente.
3	Seleccionar del menú egresos, el tipo de pago correspondiente.
4	Verificar el valor del comprobante de pago con el sistema.
5	Hacer el conteo del dinero en efectivo.
6	Entregar al solicitante el dinero en efectivo con copia del comprobante de pago.
7	Entregar comprobante de pago original al secretario contador.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO A TERCEROS	Página 478 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.32

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	CAJERO	DIARIAMENTE

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PARAFISCALES	Página 479 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar los pagos de parafiscales correspondientes a las obligaciones contraídas con las ARP, EPS, Pensión.

OBJETIVO

Realizar los pagos a entidades correspondientes de acuerdo a las fechas pactadas.

ALCANCE

Realizar el egreso contablemente y consignar el dinero, dejando soporte de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.20	• Sistema: Reporte de nómina para pago de Parafiscales. • Entidades (ARP, EPS, Pensión): Formatos de autoliquidación de parafiscales.		• Archivo pago de parafiscales: Comprobante de egresos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el reporte de nómina para pago de Parafiscales.
2	Diligenciar los formatos de autoliquidaciones de Parafiscales.
3	Efectuar la contabilización de los pagos de Parafiscales.
4	Imprimir comprobante de egresos de los parafiscales contabilizados.
5	Verificar que los valores del reporte de nómina, formato de autoliquidación y cuentas por cobrar de contabilidad sean consistentes.
6	Realizar los cheques correspondientes de los pagos de mayor valor.
7	Efectuar el pago de los Parafiscales. Se envía con el mensajero a las correspondientes entidades para que efectúe la consignación.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PARAFISCALES	Página 480 de 846
		Código: M.A.001

8	Recibir los comprobantes de consignación de los pagos de Parafiscales.
9	Archivar los comprobantes de egresos en la carpeta de pago de parafiscales.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.33

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	MENSUALMENTE

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PROVEEDORES ADMINISTRATIVOS	Página 481 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar los pagos correspondientes a las obligaciones contraídas con proveedores externos.

OBJETIVO

Realizar los pagos a proveedores de acuerdo a las fechas pactadas.

ALCANCE

Realizar el egreso contablemente y entregar el dinero al proveedor, dejando soporte de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Proveedor: Factura. • Políticas financieras de la Cooperativa.		• Archivo Financiero: Comprobante de egreso. • Proveedor: Dinero del total de la factura.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir las facturas de cada proveedor.
2	Verificar que las facturas tengan las condiciones requeridas por la DIAN. Si hay inconsistencias, se le devuelve al solicitante para que realice las respectivas correcciones.
3	Radicar las facturas en el formato establecido para tal fin. Este formato incluye campos de fecha de recibido, consecutivo, nombre del proveedor, número de la factura, valor y fecha de pago.
4	Realizar la contabilización de las facturas en el sistema.
5	Imprimir comprobante de egreso de cada factura y adjuntarla a la misma.
6	Adjuntar las facturas del corte semanal.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PROVEEDORES ADMINISTRATIVOS	Página 482 de 846
		Código: M.A.001

7	Obtener la firma de autorización de pagos a los funcionarios correspondientes, Subgerente Financiero y Gerente general.
8	Clasificar las facturas del corte según la fecha de vencimiento.
9	Efectuar semanalmente el pago correspondiente de las facturas según la fecha de vencimiento. Se debe hacer firmar al proveedor, con sello húmedo de la empresa, el comprobante de egreso. Cuando se este realizando la cancelación de la factura correspondiente.
10	Archivar el comprobante.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.34

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SEMANALMENTE

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PROVEEDORES AGENCIA	Página 483 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar los pagos correspondientes a las obligaciones contraídas con proveedores externos.

OBJETIVO

Realizar los pagos a proveedores de acuerdo a las fechas pactadas.

ALCANCE

Realizar el egreso contablemente y entregar el dinero al proveedor, dejando soporte de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Proveedor: Factura. • Políticas financieras de la Cooperativa.	P.MP.CN.24.1	• Proveedor: Cheque. • Movimiento Diario: Comprobante de egreso firmado por el proveedor.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la factura traída por el proveedor.
2	Obtener la autorización de pago de factura del Director de Agencia.
3	Contabilizar la factura e imprimir la nota contable.
4	Anexar copia de la factura a la nota contable.
5	Archivar la contabilización en el movimiento diario.
6	Realizar el comprobante de egreso por el modulo de contabilidad e imprimirlo. Cuando el proveedor solicite la cancelación de la factura.
7	Diligenciar el cheque dejando constancia en el comprobante de egreso.
8	Colocar sello seco, protectógrafo y cinta adhesiva al cheque.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PROVEEDORES AGENCIA	Página 484 de 846
		Código: M.A.001

9	Firmar el cheque. Se deben registrar las firmas en el cheque de quien lo expide y otro funcionario autorizado; estos deben tener la firma registrada en el Banco.
10	Colocar sello de cancelado al original de la factura.
11	Anexar al egreso como soporte, el original de la factura.
12	
13	Hacer firmar al proveedor, con sello de la empresa, el comprobante de egreso.
14	Entregar el cheque al proveedor.
15	Relacionar la factura cancelada en el libro de facturas.
	Archivar el egreso en el movimiento diario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.35

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PROVEEDORES POR CONSIGNACIONES DE EFECTIVO	Página 485 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en cancelar por medio de consignación en efectivo, obligaciones con proveedores, de acuerdo al canal de pago escogido por el mismo.

OBJETIVO

Realizar los pagos a proveedores de acuerdo a las fechas pactadas, por medio de una consignación en efectivo.

ALCANCE

Realizar el egreso contablemente y consignar el dinero en el banco, dejando soporte de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Proveedor: Factura y manifestación de pago por consignación en Banco. • Gerencia ó Subgerente Administrativo y Financiero: Orden para realizar consignación de efectivo.		• Archivo diario: Copia de la consignación y comprobante de egreso. • Banco: Original de la consignación.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la orden para realizar la consignación de efectivo de la Gerencia o Subgerente Administrativo y Financiero.
2	Contabilizar en comprobantes de egreso la salida del efectivo.
3	Solicitar al Subgerente Administrativo y Financiero la firma en el comprobante de egreso.
4	Entregar el efectivo y la consignación al mensajero para que la haga efectiva en el Banco.
5	Recibir del mensajero la copia de la consignación del Banco.
6	Anexar la copia de consignación al comprobante de egreso.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGO DE PROVEEDORES POR CONSIGNACIONES DE EFECTIVO	Página 486 de 846
		Código: M.A.001

7	Archivar en el diario la copia de consignación y comprobante de egreso.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.36

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGOS ADMINISTRATIVOS	Página 487 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar los pagos correspondientes a las obligaciones contraídas con personas externas ó internas de la Cooperativa.

OBJETIVO

Realizar los pagos a solicitantes de acuerdo a las fechas pactadas.

ALCANCE

Realizar el egreso contablemente y entregar el dinero al solicitante, dejando soporte de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Solicitante de pago: Facturas de cobro, Cuentas de cobro, Formato de cobro ó Formatos preimpresos de cobro. •Políticas financieras de la Cooperativa.		• Solicitante de pago: Dinero acordado de la factura. • Archivo Financiero: Comprobante de egreso.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir los documentos de cobro. Estos documentos pueden ser facturas, cuentas de cobro, formato de cobro o formatos preimpresos.
2	Verificar que el documento recibido este diligenciado con las condiciones necesarias de cobro. Si hay inconsistencias, se le devuelve al solicitante para que realice las respectivas correcciones.
3	
4	
5	Contabilizar el pago en el sistema.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGOS ADMINISTRATIVOS	Página 488 de 846
		Código: M.A.001

6	Imprimir comprobante de egreso de la factura.
7	Efectuar el pago correspondiente de las facturas en efectivo o cheque.
	Hacer firmar de quien esta solicitando el pago, el comprobante de egreso, con huella.
	Archivar el comprobante de egreso.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.37

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	PERIODICIDAD DIARIAMENTE

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGOS DE NÓMINA	Página 489 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar la nómina de la Cooperativa, teniendo en cuenta las novedades para la liquidación de cada funcionario.

OBJETIVO

Retribuir a los funcionarios con el pago de un salario acordado con la Cooperativa.

ALCANCE

Efectuar el abono a la cuenta de cada funcionario, de su salario correspondiente

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.20	• Sistema: Soportes de cada novedad. • Políticas de liquidación de nomina de la Cooperativa.	P.MP.A.4.20	• Funcionarios: Abono de salario a cuenta de ahorros. • Reportes de Parafiscales, Cartera, Fondo de empleados, Descuentos de seguros y otros descuentos. • Archivo financiero: Reporte de nómina.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Realizar formato de novedades de nómina.
2	Anexar los respectivos soportes a cada novedad de nomina.
3	Efectuar en el sistema la liquidación de la nómina.
4	Imprimir reporte de nómina realizado.
5	Obtener la aprobación de la Gerencia sobre la liquidación de la nomina.
6	Generar los reportes generales. Estos reportes corresponden a Parafiscales, Cartera, Fondo de empleados, Descuentos de seguros y otros descuentos.

	PAGOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PAGOS DE NÓMINA	Página 490 de 846
		Código: M.A.001

7	Efectuar la Contabilización general de la nomina.
8	Abonar a la cuenta de ahorros de cada funcionario el sueldo correspondiente.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.38

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	MENSUALMENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIÓN PARA CAJEROS AUTOMATICOS	Página 491 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en entregar a la persona encargada del manejo del cajero automático, el dinero necesario para su aprovisionamiento.

OBJETIVO

Entregar el dinero necesario para el aprovisionamiento del cajero automático.

ALCANCE

Hacer firmar el soporte de la provisión.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Encargado del cajero automático: Información del dinero contenido en el cajero. • Políticas de seguridad de la Cooperativa.	P.MP.CN.24.1	• Movimiento diario: Soporte de la provisión creada, firmada por los implicados en la operación.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir información del dinero contenido en el cajero automático, por parte del funcionario encargado de su funcionamiento.
2	Elegir la cantidad de dinero para la provisión del cajero automático, de acuerdo a las políticas de seguridad de la Agencia y a la información suministrada por el encargado del funcionamiento del mismo.
3	
4	Realizar el conteo y sacar de caja fuerte el dinero para la provisión.
5	Entregar el dinero al funcionario encargado del manejo del dinero para la provisión del cajero automático.
6	Crear la provisión en el sistema por el módulo de tesorería.
7	Imprimir el soporte de la provisión creada en el sistema.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIÓN PARA CAJEROS AUTOMATICOS	Página 492 de 846
		Código: M.A.001

	Hacer firmar del funcionario encargado de efectuar la provisión del cajero automático, el soporte de la provisión creada en el sistema.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.39

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIONES EN EFECTIVO POR MEDIO DE TRANSPORTADORA DE VALORES	Página 493 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en solicitar a un Banco una cantidad de dinero necesaria para el buen desarrollo de las actividades de la Agencia, por medio de una transportadora de valores.

OBJETIVO

Mantener los niveles de liquidez adecuados en la Agencia.

ALCANCE

Mantener en custodia el dinero solicitado y su respectiva relación en el movimiento diario.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Políticas de seguridad de la Cooperativa. • Sistema: Información del efectivo disponible que posee la Agencia.	P.MP.CN.24.1	• Movimiento diario: Comprobante de la provisión creada en el sistema. • Original de la planilla de transporte de dinero.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Realizar carta de solicitud de dinero al Banco. Esta carta debe especificar el monto, Banco, fecha de solicitud, cuenta de la cual se debita y denominación de los billetes.
2	
3	
	Imprimir dos copias de la carta de solicitud de dinero al Banco.
4	Colocar sello seco, protectógrafo y la firma registrada en el Banco para realizar las transacciones, de dos funcionarios autorizados.
5	Enviar la carta al Banco donde se solicita la provisión. Esta carta debe ser enviada con un día de anterioridad a la fecha que se quiera recibir el dinero. Debe solicitarse además, en la copia de carta, la firma de recibido por el Banco.
6	
7	Recibir la copia de la carta de solicitud, de la persona que llevo la carta al Banco.

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIONES EN EFECTIVO POR MEDIO DE TRANSPORTADORA DE VALORES	Página 494 de 846
		Código: M.A.001

8	Verificar que la carta tenga la firma de recibido del Banco.
9	Recibir los funcionarios de la transportadora de valores y solicitar sus carnets.
10	Verificar que los carnets correspondan con la relación de funcionarios que posee la Agencia, de dicha transportadora de valores.
11	Recibir en el cuarto del efectivo, el dinero traído por la transportadora de valores.
12	Verificar que el valor y el nombre del Banco diligenciado en la planilla de transporte de dinero de la bolsa de seguridad, correspondan con los datos de la carta de solicitud.
13	Firmar la copia de la planilla de transporte de dinero y colocar sello de la Cooperativa, para confirmar el recibido del mismo.
14	Entregar la copia de la planilla de transporte de dinero a los funcionarios de la transportadora de valores y despacharlos.
15	Contar el dinero contenido en la bolsa de seguridad y guardarlo en caja fuerte.
16	Sacar de la bolsa de seguridad el original de la planilla de transporte de dinero.
17	Crear la provisión en el sistema en el modulo de tesorería por la opción de transportadora de valores. Aquí se selecciona el banco del cual se recibió el dinero, la cuenta de la cual fue debitado y el monto.
18	Imprimir una copia de la provisión creada en el sistema.
19	Firmar la copia de la provisión creada en el sistema.
	Adjuntar como soporte a la provisión creada en el sistema, el original de la planilla de transporte de dinero.
	Anexar estos documentos al movimiento del día.

INDICADORES

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIONES EN EFECTIVO POR MEDIO DE TRANSPORTADORA DE VALORES	Página 495 de 846
		Código: M.A.001

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.40

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIONES EN EFECTIVO POR MEDIO DE TERCEROS	Página 496 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en solicitar a un Banco una cantidad de dinero necesaria para el buen desarrollo de las actividades de la Agencia, por medio de un funcionario de la Cooperativa.

OBJETIVO

Mantener los niveles de liquidez adecuados en la Agencia.

ALCANCE

Mantener en custodia el dinero solicitado y su respectiva relación en el movimiento diario.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Políticas de seguridad de la Cooperativa. • Sistema: Información del efectivo disponible que posee la Agencia.	P.MP.CN.24.1	• Movimiento diario: Soporte de la provisión creada • Comprobante de provisión expedido por el Banco.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Crear la provisión en el sistema por el modulo de tesorería. Aquí se ingresan datos del cheque, Banco de donde va a girar y a nombre de quien se va a girar.
2	Imprimir el soporte de la provisión creada en el sistema.
3	Firmar el soporte de la provisión creada en el sistema.
4	Diligenciar el cheque a maquina, dejando constancia en el soporte de la provisión creada en el sistema.
5	Colocar sello seco, protectógrafo y cinta adhesiva al cheque.
6	Hacer firmar el soporte de la provisión creada en el sistema, al funcionario que recibe el cheque para ser cambiado en el Banco.
7	Entregar el cheque al funcionario que va a efectuar el cambio ante el Banco.

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PROVISIONES EN EFECTIVO POR MEDIO DE TERCEROS	Página 497 de 846
		Código: M.A.001

8	Recibir el dinero y el comprobante expedido por el Banco.
9	Verificar que el dinero recibido corresponda con el valor del cheque girado.
10	Registrar en el libro de control de efectivo, los datos relacionados con la provisión del dinero como son la fecha, nombre de quien efectuó el cambio del cheque ante el Banco, hora de salida y hora de llegada del funcionario, nombre del Banco y monto.
11	Guardar el dinero en caja fuerte.
12	Anexar comprobante expedido por el Banco, al soporte de la provisión creada en el sistema.
13	Anexar estos documentos al movimiento diario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.41

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REDENCIÓN DE INVERSIONES DE CDT's	Página 498 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en renovar Título Valor de acuerdo a la liquidez de la Cooperativa.

OBJETIVO	ALCANCE
Brindar liquidez a la Cooperativa.	Renovar y efectuar permanente monitoreo a Título Valores.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Bancos ó Entidades Fiduciarias: Información referente a las tasas de interés y fechas de vencimiento de Título Valor.		Caja Fuerte: carta de intereses, retención título anterior, copia nuevo CDT y Certificado de constitución del Título Valor.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Monitorear fechas de vencimiento de las inversiones constituidas por la Cooperativa.
2	Monitorear las tasas de interés ofrecidas en las diferentes entidades Bancarias.
3	Realizar la carta de instrucciones para la redención del CDT. La carta debe especificar la tasa de interés, fecha de apertura, fecha de vencimiento, plazo, valor, el tipo de resguardo que puede ser en custodia ó DECEVAL y fondo de liquidez a nombre de la Cooperativa.
4	Obtener firma de autorización de Gerencia para la redención de la inversión.
5	Enviar carta de instrucción al Banco correspondiente, como renovación del título.
6	Recibir del Banco la carta de los intereses y retención del título anterior, copia del nuevo CDT y certificado de custodia ó certificado en DECEVAL del nuevo título.
7	Efectuar la contabilización de la inversión.

	MANEJO DE INVERSIONES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REDENCIÓN DE INVERSIONES DE CDT's	Página 499 de 846
		Código: M.A.001

8	Archivar en caja fuerte carta de intereses, retención título anterior, copia nuevo CDT y Certificado de constitución del Título Valor.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.42

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REEMBOLSO DE CAJA MENOR	Página 500 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar el reembolso de caja menor de acuerdo a los soportes relacionados hasta el momento.

OBJETIVO

Efectuar el reembolso de los dineros desembolsados por caja menor, según los soportes de los mismos.

ALCANCE

Guardar el dinero reembolsado en valija de seguridad de caja menor.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Facturas canceladas por caja menor. •Políticas de Caja menor.		• Cajero: Comprobante de egreso, copia de relación de gastos y facturas pagadas por caja menor.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener las facturas canceladas por caja menor.
2	Sumar los valores de las facturas cancelados por caja menor.
3	
4	Sumar el efectivo disponible en caja menor.
5	Verificar que la suma del efectivo y de los recibos, correspondan al valor estipulado para caja menor en la Agencia.
6	Elaborar una relación, ordenada de acuerdo a las cuentas contables que afectan los gastos correspondientes a los recibos.
7	

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REEMBOLSO DE CAJA MENOR	Página 501 de 846
		Código: M.A.001

8	Imprimir dos copias de la relación efectuada y firmarlas.
9	Obtener firma de autorización del Director de la Agencia en la relación efectuada y en cada uno de los recibos.
10	Contabilizar cada uno de los gastos.
11	Imprimir el comprobante contable.
12	Anexar al comprobante contable una copia de la relación de gastos.
13	Efectuar el egreso en efectivo en el modulo de contabilidad.
14	Colocar sello de cancelado a cada recibo y a la relación de gastos efectuada.
15	Anexar al egreso copia de la relación y los recibos de los gastos.
16	Firmar el egreso.
17	Entregar al cajero el egreso para que realice el reembolso del dinero de las facturas.
18	Recibir el dinero y verificar que corresponde con el egreso realizado.
19	Guardar el dinero en la valija de seguridad de caja menor

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.43

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REEMBOLSO DE CAJA MENOR	Página 502 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIROS EN CHEQUE	Página 503 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en ofrecerle a los asociados retiros de sus cuentas de ahorro en cheque, girado a su nombre ó a nombre de otra persona.

OBJETIVO

Efectuar retiros de cuentas de ahorro de los asociados expidiendo un cheque.

ALCANCE

Hacer firmar del asociado el comprobante de egreso.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Asociado: Libreta del asociado junto con documento de identificación.	P.MP.CN.24.1	- Asociado: Copia del comprobante de egreso y cheque. - Movimiento diario: Comprobante de egreso firmado por el asociado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la libreta del asociado junto con documento de identificación.
2	Verificar que estén debidamente diligenciado datos de fecha del retiro, cantidad a retirar, cantidad en letras, firma y cedula del asociado y a nombre de quien se va a girar el cheque.
3	Ingresar al menú de registro de firmas para verificar que la firma de la libreta corresponda con la scaneada en el sistema.
4	Efectuar en el sistema el retiro en cheque correspondiente a la cuenta del asociado.
5	Desprender de la libreta el comprobante de retiro para ser registrado en la validadora. Se deben timbrar el original y copia del comprobante. Para retiros superiores a \$500.000, se debe tomar la huella digital del índice derecho del asociado, en el comprobante de retiro original.
6	Entregar al Secretario Contador la libreta y documento de identificación del asociado para

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIROS EN CHEQUE	Página 504 de 846
		Código: M.A.001

	que éste expida el cheque correspondiente.
7	Recibir el comprobante de retiro.
8	Seleccionar del modulo de tesorería el valor de la transacción. Esta es la información que ha sido ingresada al sistema por parte del cajero.
9	Verificar con el sistema que el número del comprobante y el valor sean los adecuados.
10	Seleccionar el banco de donde se va a realizar el giro.
11	Ingresar datos de número de cheque, número de la cuenta del banco seleccionado, nombre de a quien se va a girar el cheque y el valor.
12	Confirmar la transacción en el sistema.
13	Ingresar al modulo de contabilidad por la opción de egresos financieros y seleccionar el egreso que se desea realizar.
14	Imprimir el comprobante de egreso.
15	Elaborar el cheque diligenciándolo a maquina, dejando constancia de la transacción en el comprobante de egreso.
16	Adjuntar el comprobante de retiro al comprobante de egreso.
17	Colocar sello seco, protectógrafo y cinta adhesiva al cheque.
18	Firmar el cheque. Se deben registrar las firmas en el cheque de quien lo expide y otro funcionario autorizado; estos deben tener la firma registrada en el Banco.
19	Hacer firmar del asociado el comprobante de egreso.
20	Entregar el cheque al asociado.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIROS EN CHEQUE	Página 505 de 846
		Código: M.A.001

	P.MP.F.31.44

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	CAJERO	DIARIAMENTE

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIROS EN EFECTIVO	Página 506 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el retiro en efectivo de la cuenta de ahorros del asociado.

OBJETIVO

Facilitar el dinero de la cuenta de ahorros al asociado en el momento que lo necesite.

ALCANCE

Realizar el conteo y entrega del dinero al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: Libreta de ahorros y documento de identificación. • Políticas de seguridad Bancaria.		• Asociado: Libreta con timbre de caja en la copia del comprobante de retiro. • Movimiento diario: Comprobante de libreta.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la libreta del asociado junto con documento de identificación.
2	Verificar que estén debidamente diligenciado datos de fecha del retiro, cantidad a retirar, cantidad en letras, firma y cedula del asociado.
3	Ingresar al menú de registro de firmas para verificar que la firma de la libreta corresponda con la scaneada en el sistema.
4	Efectuar en el sistema el retiro en efectivo correspondiente a la cuenta del asociado.
5	Desprender de la libreta el comprobante de retiro para ser registrado en la validadora. Se deben timbrar el original y copia del comprobante en la libreta. Para retiros superiores a \$500.000, se debe tomar la huella digital del índice derecho del asociado, en el comprobante de retiro original.

	CAJA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIROS EN EFECTIVO	Página 507 de 846
		Código: M.A.001

6	Realizar el conteo del efectivo, verificando que este corresponda al que aparece en el sistema y en el comprobante de retiro.
7	Entregar al asociado la libreta, documento de identificación y el efectivo correspondiente al retiro efectuado.
8	Archivar en el movimiento diario el comprobante de retiro de la libreta.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.45

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	CAJERO	DIARIAMENTE

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	TRASLADOS DE EFECTIVO ENTRE AGENCIAS	Página 508 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en trasladar efectivo de una cuenta a otra, y entre agencias.

OBJETIVO

Mantener la liquidez en cada agencia.

ALCANCE

Cubrir déficit de liquidez en las agencias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Información requerida para elaborar la Carta de Instrucciones.		• Asistente Administrativo y Financiero: Nota Crédito y copia de la Carta de Instrucciones.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar Carta de Instrucciones para el respectivo traslado. Debe ir el número de cuenta a cuenta, el valor en letras y en número, el nombre del funcionario autorizado para realizar la transacción, dos firmas de autorización sello seco y protectógrafo.
2	Enviar Carta de Instrucciones al Banco.
3	Obtener la copia de recibido de la Carta de Instrucciones.
4	Generar Nota Crédito, donde se debita el traslado para la respectiva agencia. Además se acredita al Banco.
5	Archivar Nota Crédito con el soporte de la copia de la Carta de Instrucciones recibida.

	BANCOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	TRASLADOS DE EFECTIVO ENTRE AGENCIAS	Página 509 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.F.31.46

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

PROCEDIMIENTOS

ÁREA ADMINISTRATIVA

BUCARAMANGA

ENERO 2005

	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	Página 511 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en asignar los recursos necesarios para el mantenimiento de los estándares de calidad.

OBJETIVO

Medir y corregir los procesos para asegurar que se cumplan con los objetivos de la Cooperativa y los planes diseñados para alcanzarlos.

ALCANCE

Poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable en los planes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.36.13 P.MP.A.4.17	• Información de planeación estratégica. • Información del desempeño de los funcionarios. • Políticas y normas de operación. • Manual de calidad.		• Plan de acciones correctivas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Establecimiento de estándares y criterios. Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios desempeñan las normas que guían las decisiones, juntos constituyen los objetivos que el
2	control deberá garantizar o mantener.
3	
4	Observación del desempeño. Se busca obtener información precisa de lo que se controla, indicando los puntos críticos de la medición del desempeño.
	Comparación del desempeño real con el esperado. Se deben definir los límites dentro de los cuales la variación se considera normal o deseable. La evaluación debe enviarse a la persona o al área

	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	Página 512 de 846
		Código: M.A.001

	responsable. Aplicación de acciones correctivas. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control, cuando no se cumplan los objetivos establecidos por la Cooperativa y los planes definidos.

INDICADORES

OBSERVACIONES Este proceso entrará en vigencia cuando se tenga en operación un sistema de gestión de calidad.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.33.1

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	CADA VEZ QUE SE HAGA PLANEACIÓN

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN SUMINISTROS DE PUBLICIDAD	Página 513 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en administrar los suministros de publicidad entregada por el área comercial.

OBJETIVO

Administrar los suministros de publicidad.

ALCANCE

Actualizar el inventario de suministros de publicidad y enviar a las agencias el suministro correspondiente corroborando su recibido telefónicamente.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Área Comercial: Suministros de publicidad con la relación de costos, detalle de cantidad de los suministros a enviar para cada agencia. • Agencia: Solicitud de suministros de publicidad.		• Agencias: Suministros de publicidad.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del área comercial los suministros de publicidad con su respectiva relación de costos por elemento y sus totales, y el detalle de la cantidad de suministros a enviar a las agencias.
2	Relacionar en el kardex la entrada de los suministros de publicidad. Se especifica la cantidad, descripción, valor unitario y valor total.
3	Verificar la cantidad de suministros de publicidad que debe ser enviado a cada agencia, relacionándolo en el kardex correspondiente.
4	Realizar carta remisoría a cada agencia especificando el envío de suministros de publicidad.

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN SUMINISTROS DE PUBLICIDAD	Página 514 de 846
		Código: M.A.001

5	Empacar los suministros para cada agencia.
6	Entregar al mensajero la carta remisoría y suministros para su envío a cada agencia.
7	Hacer firmar al mensajero el recibido en la copia de la carta remisoría.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.5.2

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	ESPORÁDICAMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	AFILIACIÓN DE EMPLEADOS AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	Página 515 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en diligenciar la respectiva documentación para realizar la afiliación de funcionarios de la entidad al sistema de Seguridad Social.

OBJETIVO

Mantener permanentemente afiliados a todos los funcionarios de la Cooperativa a la seguridad social.

ALCANCE

Custodiar todos los documentos relativos a las afiliaciones al sistema de seguridad social.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Funcionario: Información hoja de vida. • Entidades de Seguridad Social: Formatos de aportes.		• Archivo hoja de vida: Formatos de Seguridad Social.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener de la Hoja de vida del funcionario la información necesaria. Esta información corresponde a sueldo, nombre y apellidos, documento de identidad, fecha de ingresos y requisitos para beneficiarios.
2	Diligenciar los formatos correspondientes a Seguridad Social (EPS, ARP, Pensión y Caja de compensación). El respectivo formato que posee cada entidad de seguridad social.
3	Obtener la firma del Subgerente Administrativo y Financiero en los formatos diligenciados.
4	Presentar ante las diferentes entidades los formatos correspondientes a Seguridad Social, para que estas le den el visto bueno.
5	Archivar los formatos en la carpeta de Hoja de Vida de cada funcionario.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	AFILIACIÓN DE EMPLEADOS AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	Página 516 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.3

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APORTES A SEGURIDAD SOCIAL	Página 517 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar los pagos de aportes al sistema de seguridad social.

OBJETIVO	ALCANCE
Cumplir con los requisitos de ley sobre los aportes a seguridad social.	Archivar las autoliquidaciones canceladas.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información de nómina. • Entidades de Seguridad Social: Formatos de aportes.		• Archivo: Formatos de autoliquidaciones de seguridad social cancelados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema de nomina, la información necesaria para reportar los aportes al sistema de seguridad social. Esta información corresponde a: documento de identidad, nombre y apellidos, sueldo, otros devengados, bonificaciones, vacaciones e incapacidades.
2	Diligenciar las autoliquidaciones de aportes al sistema de seguridad social (EPS, ARP, Pensión y Caja de compensación)
3	Obtener la firma del Subgerente Administrativo y Financiero en las autoliquidaciones diligenciadas.
4	Entregar al mensajero las autoliquidaciones diligenciadas y el dinero correspondiente al pago de cada autoliquidación.
5	Recibir del mensajero las autoliquidaciones, debidamente canceladas en las entidades autorizadas por cada ENTIDAD DE SEGURIDAD SOCIAL para recibir el pago. Verificar el sello de cancelados en los mismos.
6	Archivar las autoliquidaciones canceladas en cada carpeta correspondiente al concepto.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APORTES A SEGURIDAD SOCIAL	Página 518 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES Los aportes deben cancelarse los cinco primeros días de cada mes.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.4

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	MENSUALMENTE

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APROBACIÓN DE CRÉDITOS	Página 519 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Emitir concepto de aprobación, negación ó aplazamiento de las solicitudes de crédito que han sido evaluadas por el analista de crédito.

OBJETIVO	ALCANCE
Colocar la cartera con el menor nivel de riesgo posible.	Aprobación, negación ó aplazamiento de las solicitudes de crédito.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.11.3	•Analista de crédito: Solicitudes de crédito evaluadas, con sus soportes. •Sistema: Observaciones y concepto de análisis de créditos. •Política de créditos.	P.MP.F.11.24	• Asesor(a) Comercial: Acta de aprobación de créditos junto con los documentos de créditos aprobados. • Sistema: Concepto de crédito, de las solicitudes evaluadas y observaciones de créditos.
P.MP.C.11.3		P.MP.F.11.24	

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir las solicitudes evaluadas por el analista de crédito.
2	Verificar en el sistema por el modulo de cartera en la opción aprobación de créditos, las solicitudes evaluadas por el analista de crédito.
3	Evaluar el concepto emitido por el analista de crédito. Se verifican los datos diligenciados en la solicitud.
4	
5	Emitir concepto final de aprobación, negación ó aplazamiento de la solicitud en el sistema. Se indican las observaciones correspondientes para ser tenidas en cuenta por las Asesoras comerciales en el desembolso.
6	Imprimir el acta de créditos.
	Entregar a la Asesora comercial encargada el acta de crédito junto con las solicitudes.

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APROBACIÓN DE CRÉDITOS	Página 520 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES • Índice de incremento en la colocación de créditos.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.11.5

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR AGENCIA, COMITÉ DE CREDITO	DIARIAMENTE

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE ASOCIADOS	Página 521 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en organizar y archivar los documentos en hoja de vida de asociado.

OBJETIVO

Archivar los créditos, Ordenes de descuento, Libranzas, Pagarés, Cartas de Cobro y actualizaciones de datos.

ALCANCE

Guardar y custodiar las hojas de vida con los respectivos documentos de los asociados.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.11.20 P.MP.C.25.22 P.MP.C.25.23	Asesoras Comerciales o Secretario Contador: Créditos, Órdenes de descuento, Libranzas, Copias de Pagarés, Cartas de Cobro y actualizaciones de datos, entre otros.		Archivo rodante: Créditos, Órdenes de descuento, Libranzas, Pagarés, Cartas de Cobro y actualizaciones de datos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener de las Asesoras comerciales los créditos, órdenes de descuento, libranzas, copias de pagarés, cartas de cobro y actualizaciones de datos, entre otros.
2	
3	Organizar estos documentos por Agencia.
4	

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE ASOCIADOS	Página 522 de 846
		Código: M.A.001

5	PARA LA AGENCIA BUCARAMANGA:
6	
7	Organizar por separado los créditos, órdenes de descuento, libranzas, copias de pagarés, cartas de
8	cobro y actualizaciones de datos.
3	Ordenar por rango de número de cédula de forma ascendente de acuerdo al archivo, los documentos mencionados anteriormente. Se van relacionando los números de cédula en una hoja para facilitar la búsqueda de las hojas de vida en el archivo rodante.
4	Ordenar dentro de cada rango los documentos por cédula de manera ascendente.
5	Ubicar y extraer con la relación de número de cédulas por rangos, las hojas de vida del archivo rodante.
6	Guardar los documentos en la hoja de vida correspondiente a cada asociado.
	Retornar las hojas de vida al archivo rodante.
	PARA LAS DEMÁS AGENCIAS:
	Realizar carta remisoría relacionando los documentos que se van a enviar.
	Organizar en sobres de manila por tipo de documento.
	Entregar al mensajero el sobre de manila y la carta remisoría para ser enviada a las agencias. El mensajero debe firmar como recibido la carta remisoría.
	Guardar la carta remisoría en la carpeta remisiones.

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE ASOCIADOS	Página 523 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES

Para los documentos de créditos se debe, además:

- Revisar que la solicitud esté firmada por el ente aprobador correspondiente, de lo contrario se devuelve al encargado.
- Verificar que posea los documentos anexos necesarios, según la línea de crédito.
- Verificar que vengan las copias del pagaré y la libranza si se requiere, si esta el original, se devuelve al encargado.
- Organizarlos así: solicitud, data crédito, desprendible de pago y fotocopia de la cédula de ciudadanía, proyección plan de pagos, libranza, copia del pagaré.

CÓDIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.A.7.6

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	SEMANALMENTE

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DE MOVIMIENTO DIARIO	Página 524 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en archivar comprobantes de egresos, ingresos, contables, notas de contabilidad, arqueos, comprobantes de desembolsos, pagos de cartera, retiros, consignaciones y pagos de colegios.

OBJETIVO

Ordenar y mantener los diarios.

ALCANCE

Custodiar los diarios en el archivo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.7.31	•Secretario Contador: Movimiento diario con sus soportes.		• Archivo: Movimiento diario.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el movimiento diario del Secretario Contador.
2	Perforar los documentos correspondientes al diario.
3	Guardar en el legajo blanco el movimiento diario.
4	Marcar el legajo blanco con los datos correspondientes a Ciudad, Mes, Día y Año.
5	Introducir el legajo en bolsa plástica transparente. Para proteger que se pierdan o mojen los documentos.
6	
7	

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DE MOVIMIENTO DIARIO	Página 525 de 846
		Código: M.A.001

	Ponerle liga a la bolsa plástica para asegurar el legajo. Archivar el movimiento diario en el lugar correspondiente.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.7.30

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	DIARIAMENTE

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DÉBITOS DE CARTERA	Página 526 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en archivar la copia débito de cartera en la hoja de vida del asociado.

OBJETIVO	ALCANCE
Ordenar y mantener la copia débito de cartera.	Custodiar la copia débito de cartera en el archivo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.CN.24.1	Asesoras Comerciales, cajeros: Copia débito de Cartera.		Archivo rodante: Copia débito de cartera.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir de las Asesoras Comerciales y cajeros, las copias de los débitos de cartera.
2	Organizar las copias de los débitos por número de cédula del asociado.
3	Guardar en las hojas de vida del asociado.
4	Ubicar las hojas de vida en el archivo rodante.

INDICADORES

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DÉBITOS DE CARTERA	Página 527 de 846
		Código: M.A.001

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO
	P.MP.A.7.7

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	TRIMESTRALMENTE

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DESPRENDIBLES DE PAGO DE COLEGIOS	Página 528 de 846 Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el pago de matriculas, pensiones y asociación padres de familia.

OBJETIVO	ALCANCE
Ordenar, mantener y entregar desprendibles de pago.	Custodiar relación de desprendibles de pago.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.CN.24.3	•Cajero: Desprendible de pago del colegio.		• Representante del colegio: desprendibles de pago de colegio.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir de los cajeros los desprendibles de pago de los colegios.
2	Organizar por nombre del colegio los desprendibles de pago.
3	Guardar en la AZ los desprendibles de pago. La AZ está dividida por Nombre de los colegios.
4	Relacionar en el libro los desprendibles de pago. Especificando número del desprendible de pago y valor.
5	
6	Hacer firmar al encargado de recibir los desprendibles de pago de los colegios en el libro.
	Entregar a los colegios los desprendibles de pago.

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARCHIVO DESPRENDIBLES DE PAGO DE COLEGIOS	Página 529 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.7.8

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	DIARIAMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Página 530 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en brindar nuevos o recordar conocimientos a los funcionarios de la entidad, sobre temas de interés para la Cooperativa y sus funcionarios.

OBJETIVO	ALCANCE
Otorgar nuevos conocimientos a los funcionarios de la Cooperativa para el mejoramiento de su desempeño.	Implementación del plan de capacitación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Jefe de área: Solicitud de necesidades de capacitación.	P.MP.A.4.17	- Subgerente Administrativo: Plan de capacitación. - Evaluación de desempeño.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del jefe de cada área la solicitud de capacitación. Esta solicitud la elaboran los jefes de área, teniendo en cuenta las necesidades de capacitación de los funcionarios de la misma.
2	Consolidar las solicitudes de capacitación de cada área.
3	Elaborar el proyecto del plan de capacitación a funcionarios.
4	Requerir a la Gerencia la aprobación del plan de capacitación.
5	Realizar la inscripción de los funcionarios a las capacitaciones que tomarán con alguna institución e informará a los funcionarios para su asistencia.
6	Coordinar las capacitaciones que se dicten internamente en la Cooperativa.
7	Realizar el seguimiento periódico al plan de capacitación para garantizar su cumplimiento.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Página 531 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES • Índice de costo de la capacitación por funcionario. • Cumplimiento plan de capacitaciones.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.9

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SEMESTRALMENTE

	CONTROL DE GESTIÓN	Fecha de Aprobación: 29/04/04
		Revisión No: 1
	CONTROL DE GESTIÓN	Página 532 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en comprobar si todo se ejecuta conforme al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos.

OBJETIVO

Medir y corregir el desempeño para asegurar que se cumplan con los objetivos de la Cooperativa y los planes diseñados para alcanzarlos.

ALCANCE

Poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable en los planes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.17	• Información de planeación estratégica. • Información del desempeño de los funcionarios. • Políticas y normas de operación		• Plan de acciones correctivas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Establecimiento de estándares y criterios. Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios desempeñan las normas que guían las decisiones, juntos constituyen los objetivos que el
2	control deberá garantizar o mantener.
3	
4	Observación del desempeño. Se busca obtener información precisa de lo que se controla, indicando los puntos críticos de la medición del desempeño.
	Comparación del desempeño real con el esperado. Se deben definir los límites dentro de los cuales la

	CONTROL DE GESTIÓN	Fecha de Aprobación: 29/04/04
		Revisión No: 1
	CONTROL DE GESTIÓN	Página 533 de 846
		Código: M.A.001

	variación se considera normal o deseable. La evaluación debe enviarse a la persona o al área responsable. Aplicación de acciones correctivas. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control, cuando no se cumplan los objetivos establecidos por la Cooperativa y los planes definidos.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.35.10

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	JEFES DE ÁREA	CADA VEZ QUE SE HAGA PLANEACIÓN

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CREACIÓN HOJA DE VIDA DE ASOCIADOS	Página 534 de 846
		Código: M.A.001

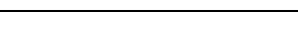
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la creación de la hoja de vida del nuevo asociado.

OBJETIVO	ALCANCE
Crear la hoja de vida del asociado.	Mantener actualizada la hoja de vida.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.32.1	• Archivo temporal: Formulario de afiliación con sus anexos de pendiendo si es persona natural ó jurídica. • Comprobante de cancelación de aportes.		• Archivo hoja de vida: Formato de apertura de cuenta y crédito.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir formulario de afiliación y anexos correspondientes.
2	Abrir en el legajo la hoja de vida de la persona jurídica.
3	Apuntar número de cédula del asociado. Esto facilita la búsqueda del formato de apertura de cuenta.
4	Buscar y retirar el formato de apertura de cuenta en la AZ cuando es persona natural.
5	Agrupar formato de apertura de cuenta y crédito del asociado.
6	Obtener y marcar los legajos en blanco, especificando: asunto, nombre del asociado, número de cédula y fecha de afiliación.
7	Guardar los documentos en el legajo.
8	Obtener la carpeta marrón y marcarla en la pestaña. Se le escribe el número de cédula para la

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CREACIÓN HOJA DE VIDA DE ASOCIADOS	Página 535 de 846 Código: M.A.001

9	identificación. Ubicar hoja de vida en el archivo rodante.

INDICADORES	

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO
	P.MP.A.7.11

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	QUINCENALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESARROLLO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	Página 536 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en una serie de actividades de Medicina Preventiva, Medicina de Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial; tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los funcionarios en sus labores y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

OBJETIVO

Propiciar el desarrollo de las acciones planeadas en salud ocupacional.

ALCANCE

Mantener contacto con las entidades encargadas de administrar los riesgos profesionales.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Información referente al desarrollo de la salud ocupacional en las empresas. • ARP: Información referente al desarrollo de la salud ocupacional en la Cooperativa, sus obligaciones con ella.		• Cronograma de actividades referentes al desarrollo de salud ocupacional en la Cooperativa. • ARP: Requisición sobre el manejo de la salud ocupacional en la Cooperativa.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Necesidad de conformar el comité paritario de salud ocupacional.
2	Conformar el comité paritario de salud ocupacional. Debe estar integrado por un grupo de funcionarios de la Cooperativa y funcionar como organismo de promoción y vigilancia del Programa de Salud Ocupacional.
3	Realizar actividades de grupo de trabajo relacionadas con la salud ocupacional, prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, donde se elaboran acciones para dar sugerencias de seguridad, entrenar en el uso seguro de los elementos de protección personal y cumplimiento de las normas y reglas, e inculcar el reporte de accidentes.
4	Realizar el programa de salud ocupacional. Debe estar conformado por planeación,

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESARROLLO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	Página 537 de 846
		Código: M.A.001

	organización, ejecución y evaluación de una serie de actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial; tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.
5	Realizar el cronograma de actividades. Donde se incluyen las tareas, los responsables y las fechas precisas de realización.
6	Elaborar el reglamento de higiene y seguridad industrial. Debe contener las disposiciones legales acerca de la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Mediante este reglamento la empresa adquiere el compromiso de realizar las actividades del Programa de Salud Ocupacional correspondientes al funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional y a los programas de medicina preventiva, del trabajo, de Higiene y seguridad industrial,
7	Evaluar los programas de salud ocupacional. Estos resultados muestran el impacto de las acciones del programa de salud ocupacional, tendido sobre las condiciones de trabajo y salud de la comunidad laboral, en un periodo dado. Las autoridades de vigilancia y control establecerán el grado de ejecución del programa de salud ocupacional con base en el cumplimiento de requerimientos, normas y acciones de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
8	Mantener contacto con las entidades encargadas de administrar los riesgos profesionales, en relación con los accidentes de trabajo pues están obligadas a vigilar y controlar la aplicación de las normas, garantizar la prestación de los servicios de salud y reconocer las prestaciones económicas que tuvieron lugar.

INDICADORES

OBSERVACIONES

- Es obligatorio para los empleadores que ocupen 10 o más trabajadores permanentes elaborar el reglamento de higiene y seguridad. Este deberá ser cumplido por todos los trabajadores.

CÓDIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.A.4.12

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESARROLLO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	Página 538 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SECRETARIA DE GERENCIA	ANUALMENTE

	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 0703/05
		Revisión No: 1
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Página 539 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en definir y mantener el rumbo de la Cooperativa en concordancia con su objeto social.

OBJETIVO

Medir y corregir el desempeño para asegurar que se cumplan con los objetivos de la Cooperativa y los planes diseñados para alcanzarlos.

ALCANCE

Poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable en los planes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.17	• Información del desempeño de los funcionarios. • Políticas y normas de operación.	P.MP.A.33.1	• Plan de acciones correctivas. • Planeación Estratégica.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Definir cual es la situación actual de la cooperativa.
2	Revisión del rumbo estratégico de la Cooperativa. Es definir claramente la misión y visión de la Cooperativa y cuales son los valores que practican.
3	Definir los vectores de direccionamiento estratégico de la Cooperativa. Deben ser acordados y conocidos por todos los funcionarios de la Cooperativa.
4	Definir los objetivos a lograr, de acuerdo a un plan estratégico. Todas las acciones deben guiarse de acuerdo a este plan.

INDICADORES

	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 0703/05
		Revisión No: 1
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Página 540 de 846
		Código: M.A.001

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO
	P.MP.A.36.13

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
	GERENTE GENERAL	JEFES DE ÁREA	
GERENTE GENERAL			CADA VEZ QUE SE HAGA PLANEACIÓN

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE OBSEQUIOS A ASOCIADOS	Página 541 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en entregar los obsequios a los asociados que se encuentran a paz y salvo con la Cooperativa.

OBJETIVO

Efectuar la entrega del obsequio a los asociados.

ALCANCE

Mantener control de los obsequios que se entregan a los asociados.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: Formulario diligenciado de actualización de datos y cédula.		• Asociado: Obsequio.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del asociado formulario diligenciado de actualización de datos y cédula de ciudadanía.
2	Verificar que el asociado es quien está entregando estos documentos, de no ser así solicitar a la persona carta de autorización y fotocopia de la cédula del asociado.
3	Buscar en el listado por número de cédula al asociado.
	SI EL ASOCIADO ESTA EN EL LISTADO:
4	
5	Hacer entrega del obsequio al asociado o persona que lo está solicitando.

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE OBSEQUIOS A ASOCIADOS	Página 542 de 846
		Código: M.A.001

4	Hacer firmar al asociado el listado llamado control entrega de obsequios.
4	SI EL ASOCIADO SE ENCUENTRA EN MORA Y NO APARECE EN EL LISTADO:
5	No se le hace entrega del obsequio, por su situación actual con la Cooperativa.
6	SI EL ASOCIADO NO APARECE EN EL LISTADO Y NO SE ENCUENTRA EN MORA:
7	Remitirlo al asistente de cartera. Este le analiza su situación y le genera paz y salvo, donde refleja su situación con la entidad.
	Obtener paz y salvo de el asociado, expedido por el asistente de cartera.
	Hacer entrega del obsequio al asociado.
	Hacer firmar al asociado el listado de control de obsequios.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.5.14

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	ANUALMENTE

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE SUMINISTROS DE DOCUMENTACIÓN	Página 543 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en entregar la documentación requerida por los funcionarios de la Cooperativa en el desarrollo de sus labores.

OBJETIVO

Entregar los suministros de documentación solicitados.

ALCANCE

Hacer firmar la relación de entrega de documentación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Funcionario: Solicitud de suministros de documentos de operaciones u hoja de vida de los asociados. • Reglamentación de entrega de información.		• Registro de entrega en libro de afuera.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la solicitud verbal de documentos de archivo. Se debe tener en cuenta la reglamentación de la Cooperativa para la entrega de información confidencial.
2	Registrar en el libro de afuera la salida de los documentos en préstamo. Se especifica la fecha, nombre del solicitante y nombre del documento.
3	Hacer firmar al solicitante el registro de entrega de suministros como es el libro de afuera.
4	Entregar la documentación al solicitante.

	ARCHIVÍSTICA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE SUMINISTROS DE DOCUMENTACIÓN	Página 544 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.7.15

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE SUMINISTROS DE PAPELERÍA	Página 545 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en entregar los suministros de papelería necesarios para el buen desarrollo de las labores de los funcionarios de la Cooperativa.

OBJETIVO

Entregar los suministros de papelería solicitados.

ALCANCE

Hacer firmar la relación de entrega de suministros al solicitante.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.5.22	•Reglamentación de entrega de suministros de papelería. •Inventario de productos de papelería.		• Registro de entrega en kardex.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la solicitud verbal de suministros de papelería. Se debe tener en cuenta la reglamentación de la Cooperativa para la entrega de suministros de papelería.
2	Registrar en el kardex la papelería a suministrar. Se especifica la cantidad, nombre del suministro, nombre del solicitante.
3	Hacer firmar al solicitante el Kardex De registro de entrega de suministros de papelería.
4	Entregar los suministros al solicitante.

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE SUMINISTROS DE PAPELERÍA	Página 546 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES La solicitud de suministros de papelería debe aceptarse solo al inicio o fin de la jornada laboral. A manera de evitar la interrupción de los procedimientos de atención al cliente.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.5.28

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ESTUDIO DE CLIMA LABORAL	Página 547 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es un conjunto de características que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

OBJETIVO

Determinar que tipo de dificultades existen en la Cooperativa a nivel de recursos humanos y organizacionales.

ALCANCE

Entregar resultados del análisis a la Gerencia.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.17	•Discordias frecuentes entre los funcionarios, alto nivel de ausentismo, aumento en el nivel de errores. •Evaluación del desempeño: Bajo nivel de productividad de los funcionarios.		• Instancias de la Cooperativa: Resultados de la evaluación.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Convocar al personal de la Cooperativa para evaluar el clima laboral.
2	Integrar grupos de forma aleatoria. Estos grupos deben ser de mínimo 2 personas y máximo 3.
3	Informar sobre la importancia de la conformación de estos grupos para la Cooperativa.
4	Aplicar las pruebas técnicas preestablecidas en el tiempo necesario a los subgrupos.
5	Evaluar la información de las pruebas realizadas. Esta muestra desea evaluar al 90% del personal, con el fin de tener confiabilidad en el estudio.
6	Dar a conocer a todas las instancias de la entidad, los resultados del estudio de clima laboral en la Cooperativa.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ESTUDIO DE CLIMA LABORAL	Página 548 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES El clima laboral es complejo, sensible y dinámico. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.16

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA SEIS MESES

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	Página 549 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en examinar el rendimiento laboral de cada funcionario y compartir el análisis de los resultados obtenidos con el mismo, estableciendo los compromisos de mejoramiento necesarios.

OBJETIVO

Establecer las fortalezas y deficiencias de cada uno de los funcionarios, definiendo las áreas críticas para el mejoramiento de sus habilidades, de manera que se aumente la productividad.

ALCANCE

Realizar el seguimiento a los compromisos mejoramiento de cada funcionario.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.9	• Información sobre aplicación de pruebas de evaluación de desempeño. • Plan de capacitación.	P.MP.A.33.1 P.MP.A.36.13 P.MP.A.4.16	• Archivo Hoja de vida: Resultado evaluación de desempeño. • Resultados de evaluación del desempeño.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Informar a cada empleado de la entidad sobre la aplicación de las pruebas de la evaluación de desempeño a realizar.
2	Aplicar a cada empleado las pruebas de la evaluación de desempeño.
3	Agrupar y calificar las pruebas de evaluación de desempeño aplicadas.
4	Evaluar y analizar las pruebas de evaluación de desempeño aplicadas.
5	Informar al Comité de Gerencia los resultados obtenidos en la aplicación de las pruebas de desempeño.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	Página 550 de 846
		Código: M.A.001

6	Informar a cada uno de los funcionarios el resultado de la aplicación de pruebas de desempeño.
7	Establecer con cada funcionario, compromisos de mejoramiento en las áreas críticas.
8	Establecer el plan de mejoramiento a seguir para optimizar el rendimiento de cada empleado en las áreas críticas.
9	Archivar en la hoja de vida de cada funcionario, el resultado del estudio o evaluación de desempeño, con los respectivos compromisos de mejoramiento.
10	Establecer y ejecutar el seguimiento al plan de mejoramiento.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.17

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	JEFE DE PERSONAL	JEFE DE PERSONAL	ANUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INCORPORACIÓN DE PERSONAL	Página 551 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Procedimiento mediante el cual una persona seleccionada a ejercer un cargo, es vinculada formalmente a la Cooperativa, teniendo en cuenta los requerimientos de ley.

OBJETIVO

Efectuar formalmente la vinculación de personal a la Cooperativa.

ALCANCE

Realizar al nuevo funcionario, la inducción al cargo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.27	Aspirante seleccionado: Documentos de contratación.		- Aspirante seleccionado: Acta entrega de elementos. - Hoja de vida: Formatos de afiliación a ARP y EPS debidamente diligenciado y pagado, Contrato de trabajo

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Se le solicita al aspirante elegido los documentos para proceder a la vinculación y elaboración del contrato de trabajo.
2	El contrato de trabajo firmado por el funcionario, es firmado por el Gerente General.
3	Se le da una copia del contrato al funcionario y otra copia se archiva en la hoja de vida.
4	Se elaboran los formatos de afiliación al plan obligatorio de salud, a las pensiones obligatorias, a la administradora de riesgos profesionales y a la caja de compensación familiar.
5	De los formatos de afiliación se da una copia al funcionario y la otra se tramita ante la entidad respectiva.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INCORPORACIÓN DE PERSONAL	Página 552 de 846
		Código: M.A.001

6	Se remite al nuevo funcionario para que le realicen el examen médico de ingreso.
7	Se hace entrega del puesto de trabajo, elaborando un acta haciéndole entrega de los elementos que son responsabilidad del funcionario, de esta acta se entrega una copia al funcionario y otra se archiva a la carpeta personal o de hoja de vida.
8	El Subgerente Administrativo le hace una inducción a la empresa y hace la presentación del nuevo funcionario al personal de la Cooperativa.
9	El jefe de área realiza la inducción del cargo al nuevo funcionario. El Subgerente Administrativo debe hacer una confirmación y seguimiento de esta capacitación.

INDICADORES • Índice de personal incorporado.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.18

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	CORRESPONDENCIA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INGRESO DE CORRESPONDENCIA	Página 553 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en obtener y archivar la correspondencia de la administración general y de las agencias.

OBJETIVO

Organizar y mantener los comunicados internos y los formatos remisiones de las agencias.

ALCANCE

Custodiar la correspondencia de la Cooperativa en el archivo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Funcionario encargado: Comunicados internos. • Funcionario encargado: Formato remisiones de agencias. • Correspondencia en general.		• Archivo gabetero: Comunicado interno archivado y formato remisiones de las agencias.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir Comunicado Interno y formato de remisiones de las agencias expedido por los funcionarios encargados.
2	Firmar el recibido del Comunicado Interno y formato remisiones de las agencias.
3	Guardar Comunicado Interno y formato remisiones de las agencias en carpetas asignadas.
4	Ubicar carpeta de Comunicado Interno y carpeta de remisiones en el archivo gavetero.

	CORRESPONDENCIA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INGRESO DE CORRESPONDENCIA	Página 554 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.10.19

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	Página 555 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la liquidación de la nómina teniendo en cuenta las novedades fijas y del periodo, para obtener los sueldos a pagar a cada funcionario.

OBJETIVO	ALCANCE
Efectuar la liquidación de la nomina	Obtener los reportes de nomina

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información básica de sueldos, auxilio de transporte y rodamiento. • Subgerente Administrativo y Financiero: Información de novedades de nómina.	P.MP.A.4.21	• EPS, ARP, Pensiones, Cajas de compensación: Reportes de nómina. • Contabilización de nomina: Nomina impresa. • Funcionarios: Tiras de pago.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener Información básica del sistema referente a sueldos, auxilio de transporte y rodamiento.
2	Solicitar al Subgerente Administrativo y Financiero las novedades de nómina como anticipos de sueldos, ordenes de descuento, novedades de cartera, vacaciones, incapacidades, traslado EPS, pensión, otros devengados y bonificaciones entre otros.
3	Digitar las novedades del mes en el modulo de nómina.
4	Indicar inicio del proceso de nomina al sistema. En este proceso automático, el sistema abona a la cuenta de los funcionarios el salario correspondiente.
5	Verificar que las novedades digitadas sean las correctas.
6	Acumular la nómina en carpetas del sistema. Aquí se efectúa el cruce de nomina con las novedades de descuento por préstamo.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	Página 556 de 846
		Código: M.A.001

7	Imprimir la nómina, tiras de pago, reportes a EPS, pensión, ARP, cajas de compensación y conceptos varios.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.20

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES	Página 557 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar la liquidación de las prestaciones sociales de los funcionarios, teniendo en cuenta los requerimientos de ley.

OBJETIVO

Realizar la liquidación de prestaciones sociales.

ALCANCE

Imprimir soportes de la operación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Para efectuar la liquidación de: <u>Cesantías e intereses:</u> • Funcionario: Carta de solicitud de cesantías y fotocopia del polígrafo; si las cesantías son para estudio ó Carta de solicitud de cesantías, copia del contrato de obra y copia del certificado de tradición y libertad; si las cesantías son para reforma de vivienda. <u>Prima:</u> • Sistema ó Archivo: Información de nomina. <u>Vacaciones:</u> • Subgerente Administrativo y Financiero: Programación de vacaciones.		<u>Liquidación Cesantías e intereses:</u> • Archivo: Soporte de la contabilización y abono a la cuenta del solicitante. <u>Liquidación Prima:</u> • Archivo: Soporte de la contabilización y abono a la cuenta del solicitante. <u>Liquidación Vacaciones:</u> • Archivo: Soporte de la contabilización y abono a la cuenta del solicitante.
P.MP.A.4.20			
P.MP.A.4.20			

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES	Página 558 de 846
		Código: M.A.001

PASO	DESCRIPCIÓN
	LIQUIDACIÓN DE CESANTIAS:
1	Solicitar al funcionario los requisitos visados por el Subgerente Administrativo y Financiero.
2	Elaborar el formato de liquidación de Cesantías.
3	Obtener firmas de la Gerente y funcionario solicitante en el formato de liquidación.
4	Entregar al mensajero la documentación de la liquidación para su respectivo tramite ante la oficina de trabajo. Allí es asignado el consecutivo de liquidación.
5	Recibir del mensajero el formato para verificar el sello de recibido de la oficina de trabajo y el consecutivo asignado.
6	Elaborar la liquidación de las cesantías.
7	Obtener firmas de la Gerente y funcionario solicitante en la liquidación.
8	Efectuar la contabilización y respectivo abono a la cuenta del funcionario.
	LIQUIDACION DE PRIMA:
	Elaborar formato con datos de cedula, nombre y sueldo básico de cada funcionario.
1	Efectuar la contabilización de la liquidación de prima.
2	Realizar el abono a la cuenta de cada funcionario.
3	LIQUIACON DE VACACIONES:
1	Solicitar al Subgerente Administrativo y Financiero el programa de vacaciones de cada funcionario.
2	Entregar a cada funcionario carta donde le informe el periodo de vacaciones.
3	Efectuar en formato específico, liquidaciones de vacaciones, donde se indican los periodos de vacaciones.
4	Efectuar la contabilización en el sistema.
5	Realizar el abono a la cuenta del funcionario.

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES	Página 559 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.21

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE LO SOLICITEN Y CUMPLAN LOS REQUERIMIENTOS

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LOGÍSTICA DE SUMINISTROS	Página 560 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en adquirir y administrar los suministros de papelería para el desarrollo de las labores.

OBJETIVO

Hacer pedido y organizar los suministros.

ALCANCE

Actualizar el formato de inventario de papelería.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Formato de Inventario de papelería. • Proveedor: Cotizaciones.	P.MP.A.5.28 P.MP.A.10.25	• Formato de Inventario de papelería actualizado. • Inventario de Productos de papelería actualizado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar a los proveedores la cotización de los requerimientos de papelería.
2	Recibir las cotizaciones de los proveedores.
3	Seleccionar la mejor opción teniendo en cuenta los costos, calidad, garantía de los suministros y buen reconocimiento del proveedor.
4	Realizar orden de compra especificando cantidad, detalle, valor unitario y valor total.
5	Hacer firmar la orden de compra por el jefe inmediato.
6	Enviar la orden de compra vía fax o vía telefónica al proveedor.
7	Recibir y verificar el pedido y la factura. Contrastar que el pedido físico corresponda a lo que dice la factura.
8	

	ALMACÉN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LOGÍSTICA DE SUMINISTROS	Página 561 de 846
		Código: M.A.001

9	Registrar en kardex el pedido recibido.
10	Acomodar en los stands el pedido recibido.
11	Firmar la factura. Se debe especificar en esta las cantidades requeridas por cada agencia y su respectivo valor.
12	Entregar la factura al Asistente Administrativo y Financiero quien es el encargado del pago a proveedores.
13	Hacer firmar el recibido de la factura al Asistente Administrativo y Financiero.
14	Archivar en la carpeta correspondiente el recibido de la factura.
	Actualizar el formato de inventario por productos de papelería.

INDICADORES

OBSERVACIONES Para suministros de papelería enumerada se debe: • Verificar que los consecutivos de la papelería recibida no sen iguales, si esto sucede de inmediato se le devuelve al proveedor.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.5.22

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	MANEJO DE RELACIONES EXTERNAS Y SEGURIDAD SOCIAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANEJO DE RELACIONES EXTERNAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Página 562 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en el mantenimiento y manejo de las relaciones sociales externas de los funcionarios de la Cooperativa y la responsabilidad de esta con la sociedad.

OBJETIVO

Manejar las relaciones externas y la responsabilidad con la sociedad.

ALCANCE

Crear grupos de .

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• . •		• .

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Mantener una relación de los contactos mas importantes de la Cooperativa
2	
3	
4	

	MANEJO DE RELACIONES EXTERNAS Y SEGURIDAD SOCIAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANEJO DE RELACIONES EXTERNAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Página 563 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.34.23

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	JEFES DE ÁREA	CADA VEZ QUE SE HAGA PLANEACIÓN

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	Página 564 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es el conjunto de actividades donde se provee suficientes candidatos potencialmente válidos, para elegir aquellos considerados más adecuados y así iniciar la selección propiamente dicha.

OBJETIVO

Disponer del mayor número disponible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir.

ALCANCE

Desde obtener mayor número de candidatos reclutados potencialmente cualificados para desempeñar un puesto hasta garantizar encontrar al candidato idóneo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Jefe de área: Solicitud de personal para cubrir determinado cargo.	P.MP.A.4.27	• Bolsas de Empleos y demás: Requisición de las vacantes. • Convocatoria de participantes para la selección.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	El jefe del área diligencia la solicitud de personal, la cual debe llevar nombre del cargo, perfil donde se especifique: conocimiento, habilidades, características y competencias que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto, se la hace llegar al Subgerente Administrativo.
2	El Subgerente Administrativo identifica las funciones esenciales, determina las condiciones que se requieren para su desarrollo y las cualidades que deberá tener la persona seleccionada para
3	desempeñar el cargo.
	Se realiza la requisición de las vacantes en bolsas de empleos, instituciones de educación superior, anuncios en periódicos, la bolsa de personas reservadas que después de haber

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	Página 565 de 846
		Código: M.A.001

4	pasado un proceso de selección previo y habiéndose incorporado a la empresa, la abandonaron al ser su contratación temporal o propia bolsa de candidaturas que se va originando por acumulación de las solicitudes recibidas en la Cooperativa, etc. Se convocan los participantes a la selección.

INDICADORES

OBSERVACIONES De su correcta realización dependerá el éxito o no de la selección del personal, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.24

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE GENERAL	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	CORRESPONDENCIA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REMISIONES DE PAPELERÍA ENUMERADA PARA LAS AGENCIAS	Página 566 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar las remisiones de papelería enumerada para las agencias.

OBJETIVO

Organizar y mantener las remisiones de la papelería enumerada.

ALCANCE

Custodiar las remisiones de papelería.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.5.22	Almacén: Papelería.		Archivo: Formato de remisión de papelería enumerada.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Organizar la papelería que se va a enviar a las agencias. En sobres y cajas según se requiera.
2	Diligenciar el formato de remisión de papelería enumerada. Este formato debe especificar la cantidad, descripción, numeración y firma de quien envía y recibe.
3	Enviar con el mensajero la papelería requerida junto con el formato de remisión de papelería enumerada. Esta se hace una vez al mes con la empresa de envío.
4	
5	
6	Comunicar a cada agencia sobre el envío de la papelería.

	CORRESPONDENCIA	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REMISIONES DE PAPELERÍA ENUMERADA PARA LAS AGENCIAS	Página 567 de 846 Código: M.A.001

7	Recibir el formato de remisión de papelería enumerada debidamente firmado por el director de agencia. Guardar en la carpeta remisión papelería enumerada. Archivar la carpeta de remisión papelería enumerada en el archivo rodante.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.10.25

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIRO HOJA DE VIDA DE ASOCIADOS FALLECIDOS O RETIRADOS	Página 568 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en archivar la carta de retiro del asociado en un lugar específico.

OBJETIVO

Organizar la carta de retiro del asociado.

ALCANCE

Custodiar la carta de retiro en el legajo de hoja de vida del asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.29.26	• Secretario Contador: Carta de retiro.		• Archivo inactivo: Carta de retiro.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del secretario – contador la carta de retiro del asociado.
2	Buscar la hoja de vida del asociado en el archivo rodante.
3	Guardar carta de retiro en el legajo de la hoja de vida del asociado.
4	Tomar legajo de hoja de vida con carpeta marrón que tiene el número de la cédula de identificación.
5	Ubicar el legajo de la hoja de vida con la carpeta marrón en el archivo inactivo.

	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RETIRO HOJA DE VIDA DE ASOCIADOS FALLECIDOS O RETIRADOS	Página 569 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.7.26

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AUXILIAR DE ALMACÉN Y ARCHIVO	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	SELECCIÓN DE PERSONAL	Página 570 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en buscar completar un cargo que cumpla con un perfil laboral específico, determinar qué tipo de trabajadores necesita, emplea a los más calificados, los ubica en los puestos y los capacita.

OBJETIVO

Describir clara y precisamente el trabajo que se tiene que hacer para que los trabajadores que van a realizarlo sepan qué habilidades se requieren.

ALCANCE

Desde preseleccionar las hojas de vida hasta notificar al aspirante escogido para desempeñar el cargo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.4.24	• Jefe de área: Hojas de vida de los aspirantes.	P.MP.A.4.18	• Notificación del aspirante escogido para su incorporación. • Carta de agradecimiento a personas no elegidas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recopilar las hojas de vida entregadas por los aspirantes al Jefe de área.
2	Se preseleccionan las hojas de vida que cumplen con el perfil.
3	El Subgerente Administrativo realiza entrevista personal a las personas preseleccionadas para completar información de las hojas de vida e informar las condiciones del empleo.
4	El jefe de área del puesto vacante, elabora y aplica una prueba de conocimientos y aptitudes.
5	Califica la prueba y se preseleccionan los más aptos para ocupar el cargo.
6	Se elabora y entrega la carta de agradecimiento a las personas que no pasen la prueba

	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	SELECCIÓN DE PERSONAL	Página 571 de 846
		Código: M.A.001

	específica de conocimientos del cargo y las que no sean seleccionadas al final del proceso.
7	Se verifican las referencias personales de los preseleccionados.
8	El jefe de área del puesto vacante, realiza la segunda entrevista a los preseleccionados concentrándose en lo que las personas <i>"pueden hacer"</i> , saber cuáles son los aspectos de un empleado que le agradan a una persona, y por lo tanto lo que este <i>"hará"</i> . Evaluar el grado de la compatibilidad motivacional de cada candidato es la clave para determinar lo que <i>"hará"</i> esta persona.
9	Se selecciona el candidato.
10	Se le notifica al aspirante elegido la aceptación al nuevo cargo.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.4.27

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Describir las actitudes requeridas en los funcionarios de la Cooperativa para llevar a cabo la transformación de la cultura organizacional.			
OBJETIVO Efectuar la transformación de la cultura organizacional.		ALCANCE Lograr el cambio deseado.	
CÓDIGO P.MP.A.4.17	ENTRADAS • Información de Evaluación de desempeño. • Información de planeación estratégica.	CÓDIGO	SALIDAS • Plan de acciones correctivas.
PASO	DESCRIPCIÓN		
1	Crear un ambiente de aprendizaje continuo dentro de la Cooperativa. Esto implica establecer un compromiso recíproco de brindar educación, capacitación y entrenamiento permanente a los funcionarios y construir identidad y alineación de estos con el rumbo estratégico de la Cooperativa.		
2			
3	Construir por medio del ejemplo. Lo que la gente ve hacer a sus jefes es determinante en su comportamiento.		
4			
5	Brindar los recursos necesarios para el desarrollo de las labores de los funcionarios de la Cooperativa. Esta actividad le permite exigir resultados concretos sobre los procesos que manejan los funcionarios.		
	Brindar reconocimiento público a los funcionarios cuyo desempeño y aportes ayuden en el		

	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Página 573 de 846 Código: M.A.001

	mejoramiento de la Cooperativa. Tomar las acciones correctivas necesarias para el mantenimiento del cambio.

INDICADORES • Índice de conocimiento de la filosofía organizacional.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.A.37.29

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

PROCEDIMIENTOS

ÁREA COMERCIAL

BUCARAMANGA

ENERO 2005

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 575 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es el proceso mediante el cual un miembro partícipe de la comunidad educativa se hace asociado a la Cooperativa.

OBJETIVO

Permitirle a la comunidad educativa en general gozar de los beneficios ofrecidos por la Cooperativa.

ALCANCE

Realizar la apertura de cuentas del cliente.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Cliente: Solicitud verbal del deseo de afiliación. • Información del portafolio de servicios de la Cooperativa.	P.MP.F.31.12 P.MP.A.7.11	• Comité de educación: Documentos de afiliación de clientes. • Cliente: Comprobantes de consignación de aportes y solidaridades. Solicitud aceptada. • Archivo: Formulario de afiliación con sus anexos correspondientes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Brindar asesoría al cliente sobre los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa a la comunidad educativa.
2	Entregar formulario de afiliación al cliente para que lo diligencie y adjunte los requisitos de trámite de afiliación como: Fotocopia Cédula de ciudadanía, constancia laboral o desprendible de pago del salario.
3	Recibir formulario de afiliación con los requisitos de trámite respectivos.
4	Verificar que esté debida y totalmente diligenciado el formulario y estén completos los requisitos de afiliación.
5	Tomar huella dactilar del índice derecho del cliente en el formulario de afiliación.

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 576 de 846
		Código: M.A.001

6	Confirmar los datos relacionados en la solicitud.
7	Radicar la solicitud en el sistema. Se crea el cliente en el sistema ingresando por el menú cliente en la opción cliente natural o cliente jurídico, según sea el caso.
8	Crear cuenta de Aportes en el sistema y cuenta de Ahorros si el cliente lo desea, solo cuando los asociados son docentes. Ingresar procedimiento para apertura de cuenta de aportes y ahorros. Para estudiantes o personal administrativo de colegios, no se puede proceder a crearlos en el sistema, antes deben enviarse las solicitudes al Comité de educación para que sean aprobadas.
9	Enviar documentos de afiliación al Comité de educación para que analice las solicitudes. El Comité de educación es el encargado de aprobar ó negar las solicitudes de afiliación.
10	Realizar las llamadas telefónicas de las personas cuya solicitud ha sido aprobada por el Consejo de educación, para que vengán a constituir sus aportes y activar cuentas de ahorro. Si la solicitud es negada, se le informa que no aplica dentro de los parámetros por no mantener ningún vínculo directo con la comunidad educativa.
11	Crear cuenta de aportes y de ahorros a los estudiantes y personal administrativo cuyas solicitudes fueron aprobadas.

INDICADORES

- Porcentaje de formularios recibidos mal diligenciados o incompletos.
- Porcentaje de solicitudes rechazadas.
- Índice de nuevos asociados.

OBSERVACIONES

- Para personas jurídicas se deben adjuntar: Fotocopia del NIT, Certificado de cámara de comercio, Certificado de existencia y representación legal, Fotocopia del documento de identificación del representante legal y Balance general

CODIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.C.32.1

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 577 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	INFORMADORA Y ASESOR COMERCIAL	DIARIAMENTE

	INVESTIGACIÓN DEL SECTOR	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	AJUSTES Y CAMBIOS CON RELACIÓN AL SECTOR	Página 578 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en mantener actualizada la Cooperativa con respecto a los cambios que se estén generando en el entorno.

OBJETIVO

Realizar los cambios necesarios al interior de la Cooperativa para ajustarla a los nuevos parámetros de su entorno.

ALCANCE

Implementar el plan de acción de ajustes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Información del sector. • Entes de control: Nuevos parámetros reglamentarios.		• Resultados aplicación plan de acción de ajustes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Mantener información actualizada sobre los cambios tributarios, gubernamentales, políticas monetarias, nuevas reglamentaciones, circulares, etc, que puedan afectar directa o indirectamente el
2	desarrollo del objeto social de la Cooperativa.
3	
4	Identificar las fuentes de información que nos permitirán el análisis y la actualización en el actuar de la Cooperativa.
	Plantear las acciones necesarias para ajustar la Cooperativa a los cambios.

	INVESTIGACIÓN DEL SECTOR	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	AJUSTES Y CAMBIOS CON RELACIÓN AL SECTOR	Página 579 de 846
		Código: M.A.001

	Implementar las acciones necesarias para ajustar la Cooperativa a los cambios.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.19.2

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ANÁLISIS DE CRÉDITOS	Página 580 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en evaluar la viabilidad del otorgamiento del crédito al asociado.

OBJETIVO	ALCANCE
Efectuar el análisis del crédito de acuerdo a las políticas definidas para este.	Dar concepto de la viabilidad del crédito.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.11.9 P.MP.C.11.10 P.MP.C.22.13	•Asesoras comerciales: Relación de créditos radicados, junto con los documentos de crédito. •Políticas de créditos. •Portafolio de servicios.	P.MP.A.11.5 P.MP.A.11.5	• Ente aprobador: Solicitudes analizadas con sus soportes. • Sistema: Concepto de créditos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir las solicitudes de créditos radicadas en el sistema por las asesoras comerciales.
2	Clasificar las solicitudes de acuerdo al Monto.
3	Clasificar las solicitudes de acuerdo a forma de Pago.
4	Clasificar las solicitudes de acuerdo a la línea de crédito.
5	Solicitar consultas o reportes a las centrales de riesgo (CIFIN, Datacrédito) de los responsables del crédito en trámite.
6	Efectuar revisión de los reportes generados por las centrales, estableciendo hábito de pago del solicitante y codeudor(es).
7	Verificar que las garantías ofrecidas como respaldo correspondan al monto solicitado y a la forma de pago del trámite.
8	Verificar que el solicitante cuente con el cupo requerido para descontar directamente por nomina el valor de la nueva cuota, siempre y cuando la forma de pago corresponda a libranza.

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ANÁLISIS DE CRÉDITOS	Página 581 de 846
		Código: M.A.001

9	Verificar que la documentación presentada como soporte de la información financiera sea la suficiente para emitir el concepto del crédito.
10	Exigir la documentación que a criterio personal haga falta para el respectivo análisis.
11	Verificar las certificaciones anexas como documentos soportes de la solicitud.
12	Evaluar la capacidad de pago y nivel de endeudamiento del solicitante y codeudor(es).
13	Emitir concepto sobre viabilidad del crédito solicitado. Actualización en el sistema.
14	Entregar las solicitudes analizadas con sus respectivos soportes al ente aprobador.

INDICADORES • Porcentaje de solicitudes de crédito incompletos para el análisis.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.11.3

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	ASISTENTE DE CREDITOS	DIARIAMENTE

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CDAT	Página 582 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Un CDAT es un certificado de depósito de ahorro a término, donde el asociado invierte su dinero a cambio de una rentabilidad pactada desde la apertura del título. Una apertura de CDAT's es generar un título valor con las condiciones elegidas por el asociado, como la tasa de interés, plazo y modalidad.

OBJETIVO

Ofrecer a los asociados un producto de inversión con la mejor rentabilidad del mercado.

ALCANCE

Entregar al asociado el título del CDAT.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.19.2 P.MP.C.22.13	• Asociado: Solicitud verbal de apertura de CDAT. • Tasas de interés vigentes. • Portafolio de servicios.		• Asociado: Original del CDAT. • Copia del CDAT para resguardo en la Cooperativa.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Brindar asesoría al asociado sobre la mejor opción de apertura del CDAT con ayuda del simulador. El asociado escoge las condiciones en que quiere abrir el CDAT.
2	Crear el CDAT en el sistema ingresando por el menú CDAT's en la opción cuenta, crear.
3	Pedir autorización al Director de Agencia la asignación de tasa de interés para clientes especiales.
4	Preguntar al asociado la forma de colocación de dinero para apertura del CDAT. En efectivo, cheque ó dinero en cuenta de ahorros.
5	Imprimir y entregar comprobante de ingreso al asociado. Este se expide solo cuando el dinero del CDAT se va a consignar en efectivo ó cheque. Si el asociado va a consignar el dinero en cheque, se
6	

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CDAT	Página 583 de 846
		Código: M.A.001

7	le debe informar que debe esperar 3 días hábiles para que el CDAT quede activo. Si el cheque es de gerencia el CDAT queda activo inmediatamente.
8	Recibir el comprobante de ingreso de pago del CDAT y verificar cambio de estado en el sistema.
9	Realizar la operación de traslado entre cuentas. Cuando el asociado desea realizar el depósito trasladando fondos de otra cuenta.
10	
11	Imprimir y hacer firmar del asociado el recibo de traslado de fondos. Cuando el asociado haya escogido realizar el deposito por traslado de fondos.
12	Imprimir el título.
13	Hacer firmar al asociado el titulo.
14	Colocar sello seco y protectógrafo al titulo.
15	Firmar el titulo. Se deben registrar las firmas en el titulo de dos funcionarios de diferente cargo.
	Hacer firmar al asociado el libro de registro de entrega de CDAT's.
	Entregar CDAT original al asociado.
	Archivar copia del CDAT para su custodia en caja fuerte.

INDICADORES • Índice de captaciones en CDAT'S.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.4

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CDAT	Página 584 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CUENTA CENTRALIZADA	Página 585 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es un servicio que presta la Cooperativa en convenio con Megabanco que les facilita a los asociados efectuar sus pagos y transacciones comerciales por medio de cheques.

OBJETIVO

Efectuar la apertura de cuenta centralizada del asociado.

ALCANCE

Entregar la chequera al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Solicitud verbal de apertura de cuenta centralizada. • Políticas internas de manejo de cuenta. • Portafolio de servicios.	P.MP.C.32.15 P.MP.CN.24.2 P.MP.C.21.28	• Asociado: Chequera. • Comprobante de débito firmado por el asociado, para pago de la chequera. • Registro de firmas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Ingresar datos del asociado en el sistema para apertura de cuenta Corriente.
2	Ingresar las condiciones de manejo de la cuenta, según las preferencias del asociado.
3	Abrir registro de firmas. Se diligencia a maquina y con las condiciones de manejo que el asociado haya elegido.
4	Hacer firmar al asociado el registro de firmas, según las condiciones de manejo.
5	Tomar la huella dactilar del índice derecho del asociado, en el registro de firmas.
6	Scanear la(s) firma(s) del asociado, según las condiciones de manejo. Ingresar procedimiento para Scaneo de firmas.
7	Enviar al Banco encargado la respectiva documentación para la apertura de la cuenta y asignación de la chequera.
8	Obtener aprobación del Banco de la cuenta en trámite. Esta aprobación se obtiene vía

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CUENTA CENTRALIZADA	Página 586 de 846
		Código: M.A.001

	telefónica o por documento escrito del Banco.
9	Recibir del Banco encargado la chequera correspondiente a la cuenta aprobada.
10	Verificar que existe saldo disponible en la cuenta de ahorros para el pago de la chequera. Se debe informar a los asociados que no tengan saldo disponible para que efectúen la consignación correspondiente.
11	Asignar la chequera de cuenta corriente. Ingresar procedimiento para entrega de chequeras de cuenta corriente.
12	Hacer firmar al asociado el comprobante de débito para pago de la chequera.
13	Hacer firmar al asociado el control de entrega de chequera.
14	Entregar la chequera al asociado.

INDICADORES

OBSERVACIONES Para personas jurídicas: Deben adjuntarse los requisitos correspondientes.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.5

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	Página 587 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Una cuenta de ahorros es un servicio que presta la Cooperativa buscando captar los recursos de los asociados, ofreciéndoles excelente rentabilidad de acuerdo a la modalidad seleccionada por el mismo. La apertura de esta le permite realizar transacciones en la entidad.

OBJETIVO

Efectuar la apertura de cuenta de ahorros del asociado.

ALCANCE

Realizar la entrega de la libreta de ahorros al asociado, dejando registro de esto.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Formato de solicitud de afiliación y/ o actualización de datos, requisitos de afiliación, preferencias del manejo de la cuenta. • Portafolio de servicios.	P.MP.C.32.16 P.MP.CN.24.2 P.MP.C.21.28	• Asociado: Comprobante de consignación de ahorros, libreta de ahorros. • Comprobante de cobro de libreta, firmado por el asociado. • Registro de firmas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Registrar los datos del cliente en el sistema para apertura de cuenta de ahorros. Se registran datos de tipo de cuenta (ahorro ordinario ó Cooprodinario), envío de correspondencia, forma de ahorro (libranza ó pago personal) y los beneficiarios de la cuenta. Estos se escogen de acuerdo a la preferencia del asociado.
2	Ingresar las condiciones de manejo de la cuenta según las preferencias del asociado. Estas condiciones de manejo pueden ser alternativa, individual ó conjunta; con sellos ó no.
3	Abrir registro de firmas. Se diligencia a maquina y con las condiciones de manejo que el asociado haya elegido.
4	Hacer firmar al asociado el registro de firmas.
5	Tomar la huella dactilar del índice derecho del asociado, en el registro de firmas.
6	Scanear la(s) firma(s) del asociado, según las condiciones de manejo escogida. Ingresa procedimiento para Scaneo de firmas.

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	Página 588 de 846
		Código: M.A.001

7	Diligenciar la consignación de ahorros y entregar al asociado.
8	Asignar y entregar la libreta de ahorros al asociado. Ingresa procedimiento para asignación y entrega de libreta de ahorro.
9	El asociado firma el libro de registro de libretas y comprobante de cobro de libreta.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.6

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CUENTA DE APORTES	Página 589 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Un aporte es un instrumento por medio del cual una persona se considera asociado activo de la Cooperativa y adquiere el derecho a elegir y ser elegido en asamblea. La apertura de la cuenta de aportes es el proceso mediante el cual se le asigna un número de cuenta donde el asociado podrá consignar sus aportes mensuales.

OBJETIVO

Efectuar la apertura de cuenta de aportes al cliente.

ALCANCE

Brindar asesoría al asociado con respecto al pago de aportes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Cliente: Formato de solicitud de afiliación y/ o actualización de datos, requisitos de afiliación, preferencias del manejo de la cuenta. • Estatutos de la Cooperativa. • Portafolio de servicios.		• Cliente: Comprobante de consignación de aportes, comprobante de consignación de solidaridades, comprobante de orden de descuento por libranza cuando haya escogido esta modalidad de pago, de acuerdo a la pagaduría.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener desprendible de pago del salario del asociado. Este desprendible es parte de los requisitos de afiliación.
2	Diligenciar datos del cliente en el sistema para apertura de cuenta de aportes.
3	Escoger forma de descuento de aportes, de acuerdo a las preferencias del cliente. Si el cliente ha escogido pago personal diríjase a la actividad ocho.
4	Diligenciar formulario de orden de descuento por libranza. Solo cuando el cliente haya escogido esta modalidad para pago de sus aportes.
5	Hacer firmar al cliente el formulario de orden de descuento por libranza. Solo cuando el cliente haya escogido la modalidad de libranza para pago de sus aportes.
6	Adjuntar al formulario firmado por el cliente la copia del desprendible de pago de su salario.

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	APERTURA DE CUENTA DE APORTES	Página 590 de 846
		Código: M.A.001

	Solo cuando el cliente haya escogido la modalidad de libranza para pago de sus aportes.
7	Entregar al cliente los documentos adjuntados. Solo se entrega a los clientes que trabajen bajo las pagadurías de Girón y Floridablanca para que ellos mismos tramiten la aceptación de la libranza. Para los pensionados de FOPEP y la Previsora, se les debe entregar la libranza para que sea autenticada y devuelta a la Agencia donde tramito la afiliación.
8	Imprimir el comprobante de ingreso de solidaridad.
9	Diligenciar la consignación de aportes y entregar al cliente junto con comprobante de ingreso de solidaridad para que realice el pago en caja.
10	Informar al asociado que el pago de aportes lo debe realizar mensualmente en efectivo o débito a la cuenta, según la modalidad de pago que haya escogido.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.7

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	APERTURA DE TITULO DE AHORRO PROGRAMADO	Página 591 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar al asociado la apertura de título de ahorro programado. Este título consiste en el ahorro de una cuota mensual a un plazo fijado en acuerdo, según la conveniencia del asociado.

OBJETIVO	ALCANCE
Efectuar la apertura de título de ahorro programado.	Efectuar el traslado de cuentas para el pago de la cuota del título.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Solicitud verbal de apertura de título de ahorro programado. • Portafolio de servicios de la Cooperativa.	P.MP.C.32.16	• Asociado: Libreta de ahorros.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar documento de identificación al asociado.
2	Crear el título en el sistema. Ver manual de operaciones del sistema, como crear título de ahorro programado.
3	
4	Verificar donde se desea el envío de la correspondencia.
5	Constatar el monto y plazo del ahorro.
6	Elegir el tipo de pago del título de acuerdo a la preferencia del asociado. Los tipos de pago son personal o débito de la cuenta.
7	Imprimir el contrato de título de ahorro.
8	Hacer firmar del asociado el título impreso.

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	APERTURA DE TITULO DE AHORRO PROGRAMADO	Página 592 de 846
		Código: M.A.001

9	Firmar el titulo impreso.
10	Asignar y entregar la libreta al asociado. Ingresa procedimiento para entrega de libretas. Se realiza el traslado de cuentas, para debitar la cuota del título.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.8

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	ESPORÁDICAMENTE

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO, PAGO PERSONAL	Página 593 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es el proceso mediante el cual el asociado presenta una solicitud de crédito, de acuerdo a sus necesidades, para que esta sea estudiada por la Cooperativa, efectuando sus pagos personalmente.

OBJETIVO

Orientar a los asociados sobre las mejores opciones de crédito de acuerdo a sus necesidades.

ALCANCE

Asesoría, recepción de documentación y radicación de la solicitud del crédito.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Solicitud verbal de deseo de crédito. • Portafolio de servicios. • Políticas de crédito de la Cooperativa.	P.MP.C.11.3	• Analista de crédito: Relación de créditos radicados, junto con los documentos de crédito.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Asesorar al asociado con respecto a la mejor opción de crédito según el monto que requiere y de acuerdo al reglamento de crédito vigente.
2	Entregar formato de solicitud de crédito y requisitos del mismo, según monto y línea de crédito escogida por el asociado.
3	Recibir formato de crédito diligenciado y requisitos del mismo.
4	Verificar que esté debida y totalmente diligenciado el formato de crédito y estén completos los requisitos del mismo. Que cumplan las condiciones del crédito.
5	Confirmación de datos diligenciados en la solicitud.
6	Radical la solicitud en el sistema. Se ingresan al sistema, los datos diligenciados por el asociado en el formato de solicitud de crédito.
7	Relacionar los créditos radicados para ser enviados al analista de créditos.

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO, PAGO PERSONAL	Página 594 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.11.9

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENCIA COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ATENCION DE SOLICITUD DE CRÉDITO, PAGO POR LIBRANZA	Página 595 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es el proceso mediante el cual el asociado presenta una solicitud de crédito, de acuerdo a sus necesidades, para que esta sea estudiada por la Cooperativa, tomando como medio de pago el descuento por libranza.

OBJETIVO

Orientar a los asociados sobre las mejores opciones de crédito de acuerdo a sus necesidades.

ALCANCE

Asesoría, recepción de documentación y radicación de la solicitud del crédito.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Solicitud verbal de deseo de crédito. • Portafolio de servicios. • Políticas de crédito de la Cooperativa	P.MP.C.11.3	• Analista de crédito: Relación de créditos radicados, junto con los documentos de crédito.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Asesorar al asociado con respecto a la mejor opción de crédito según el monto que requiere y de acuerdo al reglamento de crédito vigente.
2	Entregar formato de solicitud de crédito y requisitos del mismo, según monto y línea de crédito escogida por el asociado.
3	Recibir formato de crédito diligenciado y requisitos del mismo.
4	Verificar que esté debida y totalmente diligenciado el formato de crédito y estén completos los requisitos del mismo. Que cumplan las condiciones del crédito.
5	
6	Verificar que el asociado posea el cupo correspondiente para pago por libranza.
7	Confirmación de datos diligenciados en la solicitud.
	Radicar la solicitud en el sistema. Se ingresan al sistema, los datos diligenciados por el asociado en el formato de solicitud de crédito.

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ATENCION DE SOLICITUD DE CRÉDITO, PAGO POR LIBRANZA	Página 596 de 846
		Código: M.A.001

8	Imprimir el formato de pago por libranza.
9	Realizar las respectivas anotaciones a máquina en la libranza sobre suspensión ó inclusión de nuevo valor a descontar.
10	Hacer firmar del asociado, el formato de pago por libranza.
11	Entregar al asociado la libranza, si este pertenece a la nomina de la pagaduría de Girón o Floridablanca para que ellos mismos tramiten la aceptación de la libranza. Para los pensionados de FOPEP y la Previsora, se les debe entregar la libranza para que sea autenticada y devuelta a la Agencia donde tramito el crédito.
12	Entregar el formato de pago por libranza al funcionario encargado del envió de libranzas a las diferentes pagadurías para su aprobación.
13	Relacionar los créditos radicados para ser enviados al analista de créditos.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.11.10

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENCIA COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTRATACIÓN DE INVESTIGACIÓN	Página 597 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la requisición, contratación y seguimiento para la elaboración de investigación.

OBJETIVO

Contratar un servicio de investigación de acuerdo a las necesidades de información para la toma de decisiones.

ALCANCE

Efectuar el plan de acciones a seguir de acuerdo a las conclusiones del estudio.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Área financiera: Información del presupuesto para la investigación. • Información de necesidades de desarrollo de productos.	P.MP.C.23.12	• Gerencia: Plan de acciones a ejecutar. • Información para el desarrollo de productos. • Información de necesidades de asociados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Evaluar la necesidad de información del mercado y clientes de la Cooperativa.
2	Efectuar los términos de referencia para el desarrollo de la investigación. Estos corresponden a toda la información que necesita el ejecutante para desarrollar la investigación de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, entre otros se especifica el inicio y fin de la investigación los objetivos de la investigación, la presentación y demás que la Cooperativa designe.
3	Determinar el presupuesto para la investigación.
4	Realizar el reclutamiento de las posibles empresas prestadoras de este tipo de servicios. En esta actividad es básico evaluar las empresas teniendo en cuenta su reconocimiento, se debe especificar a estas, que debe presentarse una propuesta para el desarrollo de la investigación en una fecha estipulada.
5	Seleccionar la empresa que va a realizar la investigación. Se debe tener en cuenta el costo

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTRATACIÓN DE INVESTIGACIÓN	Página 598 de 846
		Código: M.A.001

	de la propuesta, reconocimiento de la empresa y cumplimiento de los términos de referencia estipulados para el desarrollo de la investigación, estipulados en su propuesta.
6	Efectuar el seguimiento al cumplimiento de los términos de referencia establecidos para el estudio.
7	Recibir de la empresa contratista el informe ejecutivo de la investigación y sus soportes técnicos. La empresa contratista debe realizar una presentación formal de los resultados de la investigación ante el área comercial de la Cooperativa.
8	Elaborar el plan de acciones a tomar, de acuerdo a las conclusiones del estudio.

INDICADORES
• Índice de cumplimiento de entrega de la investigación.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.18.11

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	MARKETING OPERATIVO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CREACIÓN DE NUEVAS LINEAS DE CRÉDITO	Página 599 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en el diseño, desarrollo e implementación de nuevos productos de crédito, teniendo en cuenta las necesidades de los asociados y de la Cooperativa, basados en un estudio real de investigación.

OBJETIVO

Crear e implementación de nuevos productos de crédito.

ALCANCE

Implementación del nuevo producto.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.18.11 P.MP.C.22.13	• Subgerente Administrativo y Financiero: Información de necesidad de colocación de recursos de la cooperativa. • Información de necesidades de los asociados. • Portafolio de servicios.	P.MP.C.22.13	• Archivo: Carta de aprobación del nuevo producto. • Portafolio de servicios: Nuevo producto.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Evaluar las necesidades de crédito de los asociados
2	Evaluar las necesidades de colocación de recursos de la Cooperativa.
3	Generación del diseño del nuevo producto de crédito.
4	Aprobación del nuevo producto.
5	Implementación del nuevo producto.
<u>PROCEDIMIENTO: Evaluación de las necesidades de los asociados.</u>	
1	Realizar el estudio de la demanda y la oferta con base a la competencia.
2	Definir el segmento del mercado que se quiere atender.

	MARKETING OPERATIVO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CREACIÓN DE NUEVAS LINEAS DE CRÉDITO	Página 600 de 846
		Código: M.A.001

1	<u>PROCEDIMIENTO: Evaluación de las necesidades de colocación de la Cooperativa.</u> Obtener información de la posición de la liquidez y la maduración de la cartera.
2	Evaluación del sistema de amortización.
3	Evaluación del retorno de la inversión de los recursos a colocar.
1	<u>PROCEDIMIENTO: Generación del diseño del nuevo producto de crédito.</u> Definir el nombre del producto
2	Definir el segmento a quien esta dirigido el producto.
3	Definir la reciprocidad del producto. Este es el apalancamiento sobre el que se regirá el producto.
4	Definir las características del producto como el plazo, garantía, forma de pago, modalidad de cuota.
5	Definir los requisitos que debe cumplir los asociados para tener acceso al crédito.
1	<u>PROCEDIMIENTO: Aprobación del nuevo producto.</u> Presentación de la propuesta al ente aprobador.
2	Sustentación de la propuesta.
3	Realizar las modificaciones pertinentes, atendiendo las observaciones del ente aprobador.
1	<u>PROCEDIMIENTO: Implementación del nuevo producto.</u> Generar la circular reglamentaria en la que se da a conocer el nuevo producto y sus condiciones de manejo.
2	Generación de la publicidad necesaria para la comercialización del nuevo producto.
3	Aplicación de la reglamentación establecida y avalada por el ente aprobador para la puesta en marcha del nuevo producto.

	MARKETING OPERATIVO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CREACIÓN DE NUEVAS LINEAS DE CRÉDITO	Página 601 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.23.12

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Página 602 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en mantener un portafolio de servicios actualizado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

OBJETIVO

Mantener actualizado el portafolio de servicios.

ALCANCE

Implementación de actualización.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa.		• Portafolio de servicios.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Desarrollar un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de los clientes mediante la escogencia adecuada de los productos actuales e implementación de nuevos productos.
2	
3	Implementar los procesos de desarrollo y manual de funcionamiento del producto en todas sus instancias.
4	
5	Medir el nivel de responsabilidades de las diferentes áreas para el control, ejecución y desarrollo.
6	
7	

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Página 603 de 846
		Código: M.A.001

	Determinar los objetivos que se persiguen al plantear el portafolio en busca de lograr las metas propuestas.
	Desarrollar una comunicación en que todos los estamentos hablen el mismo lenguaje a través de un plan de capacitación y retroalimentación de las actividades, productos y servicios de la entidad.
	Elaborar y validar el presupuesto para la implementación del portafolio.
	Implementar el Portafolio.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.22.13

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	MARKETING OPERATIVO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Página 604 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en diseñar nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuestros asociados, basados en información confiable proveniente de investigaciones.

OBJETIVO

Elaborar nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuestros asociados.

ALCANCE

Entregarlo a los asociados.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.18.11 P.MP.C.18.19	• Conclusiones de investigación de mercados. • Conclusiones recolectada en información en buzón de sugerencias.	P.MP.C.22.13	• Asociado: Producto ó servicio desarrollado. • Actualización del portafolio de servicios.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recolección de información. Se fundamenta en la aplicación de la Investigación del nicho de mercado y la competencia para conocer las necesidades y deseos de los asociados y conocer los productos que ofrecen otras entidades financieras.
2	
3	
4	Recolección y estudio de sugerencias de buzón. La Cooperativa debe estar atenta a las observaciones de los asociados, pues allí, puede estar el producto que ellos necesitan.
5	Depuración y análisis de la información recolectada. Se debe seleccionar la información básica para

	MARKETING OPERATIVO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Página 605 de 846
		Código: M.A.001

6	el desarrollo de nuevos productos como lo son atributos y características de productos, necesidades insatisfechas por los productos existentes, atributos de valor para los asociados y clientes potenciales.
7	
8	Generación de ideas de nuevos productos. El comité de desarrollo de productos, integrado por el jefe del área comercial, jefe de mercadeo y un Director de Agencia principalmente; debe generar las ideas
9	de innovación de características para nuevos productos.
10	Depuración de ideas. Se deben eliminar las ideas que no estén fundamentadas en una previa investigación. Las resultantes deben someterse a la crítica y aceptación de los asociados, con la presentación de prototipos de los productos. Analizar los negocios. Se evalúan las ideas resultantes de acuerdo a la demanda y ventas proyectadas y costos de aplicación. Aprobar el nuevo producto. Se presenta el nuevo producto al ente aprobador para que este avale su desarrollo. Desarrollar el producto. Se diseña la estrategia de mercadeo, de marca, de imagen, logotipos, slogan y las estrategias preliminares de operación.

	MARKETING OPERATIVO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Página 606 de 846
		Código: M.A.001

	Realizar prueba piloto. Es una introducción limitada del producto con un programa de comercialización para ver las reacciones de los clientes potenciales y asociados. Comercializar el producto. Es llevar el producto al mercado involucrando toda la mezcla del marketing.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.23.14

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE CHEQUERA PARA CUENTA CENTRALIZADA	Página 607 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la asignación de los cheques que se entregaran al asociado para que este efectúe el giro de los mismos.

OBJETIVO

Ofrecerle una herramienta al asociado que le facilite la realización de sus transacciones.

ALCANCE

Entregar al asociado la chequera que ha sido asignada por el Banco.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	•Megabanco: Chequera solicitada. •Portafolio de servicios.		• Asociado: Chequera de especificaciones requeridas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la chequera solicitada al Banco.
2	Informar al asociado solicitante, que puede acercarse a las instalaciones de la Agencia a retirar su chequera.
3	Ingresar al sistema el número de identificación del asociado para verificar la cuenta a la cual será asignada la chequera.
4	Ingresar datos del número de cheque inicial y final en el sistema.
5	Ingresar el número de la cuenta del asociado y número del Banco.
6	Realizar el cobro de la chequera efectuando el débito de la cuenta.
7	Colocar sello húmedo en todos los cheques, donde indica en que oficina se puede cobrar el cheque por ventanilla.
8	Hacer firmar el libro de entrega de chequeras al asociado.

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE CHEQUERA PARA CUENTA CENTRALIZADA	Página 608 de 846
		Código: M.A.001

9	Entregar la chequera al asociado.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.15

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	CUANDO HAYA APERTURA DE CUENTA CENTRALIZADA

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE LIBRETA PARA CUENTA DE AHORROS	Página 609 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Una libreta es el instrumento por el cual el asociado puede realizar transacciones de dinero de su cuenta de ahorros. La entrega de libreta es un producto ofrecido por la Cooperativa por la apertura de su cuenta de ahorros.

OBJETIVO

Ofrecerle una herramienta al asociado que le facilite la realización de sus transacciones.

ALCANCE

Asignación y entrega de la libreta de ahorros al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.22.13	• Sistema: Información de la apertura de cuenta de ahorros del asociado. • Portafolio de servicios.		• Asociado: Libreta de ahorros.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar que el asociado posea cuenta de ahorros.
2	Solicitar documento de identificación al asociado, para verificar a que número de cuenta será asignada la libreta.
3	Obtener la libreta física que se va a asignar.
4	Verificar la numeración interna de la libreta física con el sistema.
5	Imprimir y hacer firmar al asociado el recibo de entrega de libretas.
6	Marcar los desprendibles de la libreta con el número de la cuenta de ahorros.
7	Hacer firmar al asociado el libro de registro de entrega de libretas.
8	Entregar la libreta al asociado.

	VINCULACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE LIBRETA PARA CUENTA DE AHORROS	Página 610 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.32.16

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	CUANDO HAYA APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

	DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE PAGARES DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Página 611 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la entrega del documento original del pagaré que el asociado firmó, cuando adquirió cierta obligación con la Cooperativa, luego de cancelada la misma.

OBJETIVO

Entregar el original del pagaré al asociado, por la cancelación de una obligación.

ALCANCE

Tomar la firma del asociado en el formato de entrega de pagares de obligaciones canceladas.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asociado: Solicitud verbal del pagaré original de la obligación cancelada.		• Asociado: Pagaré original de la obligación cancelada por el asociado. • Registro de recibido del pagaré de la obligación cancelada, por parte del asociado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar en el sistema que la obligación ha sido cancelada.
2	Obtener el original del pagare de la caja fuerte.
3	Diligenciar el formato de entrega de pagares cancelados.
4	Hacer firmar del asociado el formato de entrega de pagares cancelados.
5	Entregar original del pagaré al asociado.

	DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ENTREGA DE PAGARES DE OBLIGACIONES CANCELADAS	Página 612 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.14.17

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR DE CARTERA	CADA VEZ QUE UN ASOCIADO EFECTUÉ LA CANCELACIÓN DE LA TOTALIDAD DE UNA OBLIGACIÓN

	MANTENIMIENTO DE CLIENTES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE CDAT'S PRÓXIMOS A VENCER	Página 613 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Informar al asociado del vencimiento de los títulos que posee en la Cooperativa, para la planeación de la inversión de los mismos.

OBJETIVO

Efectuar la planeación de inversión de los títulos de próximo vencimiento, ofreciéndoles a los asociados un recuerdo de su inversión.

ALCANCE

Recordar al asociado el vencimiento del plazo de su inversión.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información de los CDAT'S próximos a vencer.		• Archivo: Listado de CDAT's próximos a vencer junto con formato de anotaciones sobre la gestión.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Imprimir listado de CDAT's próximos a vencer.
2	Realizar las llamadas correspondientes a los asociados con CDAT's próximos a vencer.
3	Diligenciar formato de anotaciones sobre la gestión realizada. Este formato incluye campos de nombre del titular, número de teléfono, número del CDAT, fecha y hora de la llamada, persona que recepcionó la llamada, cual
4	es el parentesco con el titular, observaciones y algunas opciones de llamada.
	Enviar listado y formato de anotaciones al archivo.

	MANTENIMIENTO DE CLIENTES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GESTIÓN DE CDAT'S PRÓXIMOS A VENCER	Página 614 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.21.18

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	DIRECTOR DE AGENCIA	SEMANALMENTE

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Página 615 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la realización de investigación de mercados de acuerdo a las necesidades de información de la Cooperativa para el desarrollo de productos, toma de decisiones bajo hechos, entre otras aplicaciones.

OBJETIVO

Realizar la investigación de nuestro mercado objeto y potencial.

ALCANCE

Efectuar el plan de acciones a tomar de acuerdo a los resultados de la investigación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Necesidades de investigación. • Portafolio de servicios.	P.MP.C.23.14 P.MP.C.23.12	• Gerencia: Plan de acciones a ejecutar. • Información para el desarrollo de productos. • Información para la creación de nuevas líneas de crédito.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Efectuar la Planificación de la investigación. Aquí deben plantearse los objetivos de la investigación, cual es la información necesaria para el estudio y donde se conseguirá.
2	Realizar el Diseño de la investigación. Aquí se elabora el plan de muestreo, se seleccionan los investigadores, se asignan recursos.
3	Ejecutar la investigación. Se recoge y tabula la información.
4	Análisis de la información. Con la información tabulada se determinan los resultados del estudio.
5	Conclusiones. Se realizan las conclusiones finales del estudio, con presentación en un informe final.
6	Elaborar el plan de acciones a tomar, de acuerdo a las conclusiones del estudio.

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Página 616 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES • La investigación de mercados puede contratarse con una empresa externa, para lo cual véase procedimiento de contratación de investigación.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.18.19

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANEJO DE DOCUMENTOS DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS	Página 617 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en verificar el correcto diligenciamiento de las solicitudes de crédito y los pagares que se generan en su desembolso.

OBJETIVO

Verificar documentos de crédito.

ALCANCE

Solicitar las correcciones necesarias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.F.11.24	Asesor(a) Comercial: Solicitud de crédito con sus respectivos soportes, pagare original y copia del mismo.	P.MP.A.7.6	Almacén y archivo: Solicitud de crédito con sus soportes y copia del pagaré.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el físico de solicitudes de crédito y los pagarés de los créditos desembolsados junto con la relación de pagares emitida por el sistema.
2	Verificar que los pagares físicos, correspondan con los relacionados.
3	Verificar que los pagarés y las solicitudes de crédito estén correctamente diligenciados.
4	Elaborar carta de envió de pagares y solicitudes que presenten inconsistencias, con su respectiva anotación.
5	Enviar carta con pagares y solicitudes de crédito al Director de Agencia para que encargue al funcionario responsable, el arreglo de dicha inconsistencia.
6	Sacar la copia de cada pagare y adjuntarla a la solicitud de crédito.
7	Archivar el original del pagaré, según consecutivo, en caja fuerte.
8	Enviar las solicitudes de crédito al almacén para su respectivo archivo en hoja de vida de cada asociado.

	CRÉDITOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANEJO DE DOCUMENTOS DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS	Página 618 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.11.20

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR DE CARTERA	CADA VEZ QUE SE EFECTUÉ EL DESEMBOLSO DE UN CRÉDITO

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Página 619 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en definir las metas y proyecciones comerciales de los productos y servicios ofrecidos a nuestros clientes.

OBJETIVO

Definición de metas y proyecciones de productos y servicios, teniendo en cuenta el presupuesto.

ALCANCE

Realizar la valoración presupuestal para el posicionamiento.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Portafolio de servicios. • Plan de desarrollo institucional.		• Presupuesto de posicionamiento de productos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Mantener claros los objetivos y el plan de desarrollo de la Cooperativa en todas las direcciones (Interno con los funcionarios y Externo hacia los clientes, proveedores y comunidad en general).
2	
3	Proyectar la imagen corporativa adecuadamente a través de las políticas de desarrollo, servicio,
4	productos y beneficios.
5	Elaborar el presupuesto comercial.

	MARKETING ESTRATÉGICO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Página 620 de 846
		Código: M.A.001

	Plantear metas en el presupuesto comercial. Realizar la valoración presupuestal para lograr el posicionamiento de productos y servicios a través de la mezcla de Marketing.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.22.21

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SUBGERENTE COMERCIAL	JEFE DE MERCADEO	DIARIAMENTE

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PREPARACIÓN Y ENVÍO DE NOVEDADES	Página 621 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es conformar los paquetes de novedades por pagaduría para su envío.

OBJETIVO	ALCANCE
Preparar las novedades a enviar a las diferentes pagadurías.	Entregar las novedades al Asesor de cartera para su revisión.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Archivo Temporal del puesto de trabajo: Carpetas por pagadurías de Libranzas aprobadas. • Información de fecha de corte para envío de descuentos a pagadurías.	P.MP.C.25.27 P.MP.A.7.6	• Asesor de cartera: Novedades de crédito a enviar a las pagadurías. • Archivo: Libranzas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar la fecha de corte de las diferentes pagadurías para el envío de descuentos.
2	Se incluyen en el sistema las novedades de ahorros, aportes, coofuneraria y créditos de las libranzas aprobadas, antes de la fecha de corte de cada pagaduría.
3	Obtener las novedades de los créditos desembolsados antes de la fecha de corte para la preparación para su envío.
4	Entregar al área de sistemas las novedades que van a ser enviadas a las pagadurías, con sus soportes. El área de sistemas conforma los paquetes de novedades por pagadurías, de acuerdo a los requerimientos de estas. Los requerimientos pueden ser archivo plano, carta y otros, dependiendo de la pagaduría.
5	Obtener los paquetes de las novedades a enviar a las pagadurías.
6	Entregar al Asesor de cartera las novedades de crédito de cada pagaduría para su revisión.

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PREPARACIÓN Y ENVÍO DE NOVEDADES	Página 622 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES • Una vez recibida las novedades revisadas por el Asesor de cartera, estas se envían a las pagadurías correspondientes.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.25.22

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	ASESOR(A) COMERCIAL	MENSUALMENTE

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RELACIÓN Y ENVÍO DE LIBRANZAS	Página 623 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es efectuar la relación de envío de libranzas a las diferentes pagadurías, para su respectiva aprobación.

OBJETIVO

Obtener la aprobación de la pagaduría correspondiente, para que efectúe el descuento a los asociados relacionados.

ALCANCE

Verificar los descuentos que han sido aprobados, ubicando estas libranzas en las carpetas correspondientes a cada pagaduría.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Archivo Temporal del puesto de trabajo: Libranzas con su respectivo desprendible de pago.		• Asesor Comercial: Copia de relación de Libranzas aprobadas. • Archivo temporal: Carpeta de pagadurías de libranzas aprobadas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar que las libranzas estén debidamente firmadas y con su desprendible de pago.
2	
3	Verificar en el desprendible de pago del salario ó pensión, que el asociado posea el cupo necesario para el descuento correspondiente.
4	Elaborar en el sistema la relación de las libranzas a enviar, de acuerdo a los códigos de las pagadurías para ahorros, aportes y créditos.
5	Imprimir dos copias de la relación de las libranzas a enviar.
6	Anexar a la carpeta de libranzas de la respectiva pagaduría, la copia de la relación de libranzas a enviar.
7	Entregar al Secretario Contador las carpetas con las libranzas relacionadas y la copia de la relación de las mismas.

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	RELACIÓN Y ENVÍO DE LIBRANZAS	Página 624 de 846
		Código: M.A.001

8	Enviar las libranzas a las pagadurías correspondientes.
9	Recibir la copia de la relación de libranzas de las pagadurías.
10	Verificar que la copia de la relación de libranzas posea firma de recibido de la pagaduría. Archivar copia en la carpeta correspondiente.

INDICADORES

OBSERVACIONES • Para el FOPEP y PREVISORA no se efectúa envío de libranzas, se envían directamente las novedades para su respectivo descuento. • Para las pagadurías de Girón y Floridablanca el asociado es quien efectúa el envío de la libranza.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.25.23

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	SECRETARIO CONTADOR	ASESOR(A) COMERCIAL	SEMANALMENTE

	MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REPOSICIÓN DE CHEQUERA PARA CUENTA CENTRALIZADA	Página 625 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en entregar una nueva chequera al asociado cuando este finaliza la actual.

OBJETIVO	ALCANCE
Asignar y entregar una nueva chequera.	Entregar al asociado la nueva chequera asignada por el Banco.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Desprendible de reposición de chequera. • Portafolio de servicios.		• Asociado: Nueva chequera de especificaciones requeridas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el desprendible de reposición de chequera diligenciado.
2	Verificar que el desprendible este correctamente diligenciado, de acuerdo a las condiciones de manejo de la cuenta.
3	Enviar desprendibles de reposición de chequera al Banco donde se tiene el convenio. El Banco, en un plazo de 10 días hábiles, expide la nueva chequera.
4	Obtener la chequera solicitada, del Banco correspondiente.
5	Informar telefónicamente al asociado que puede acercarse a las instalaciones de la Agencia a retirar la chequera.
6	Ingresar datos del número de cheque inicial y final en el sistema.
7	Ingresar el número de la cuenta del asociado y número del Banco.
8	Realizar el cobro de la chequera efectuando el débito de la cuenta.
9	Colocar sello húmedo en todos los cheques, donde indica en que oficina se puede cobrar

	MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REPOSICIÓN DE CHEQUERA PARA CUENTA CENTRALIZADA	Página 626 de 846
		Código: M.A.001

	el cheque por ventanilla.
10	Hacer firmar el libro de entrega de chequeras al asociado.
11	Entregar la chequera al asociado.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.21.24

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	CUANDO HAYA APERTURA DE CUENTA CENTRALIZADA

	MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REPOSICIÓN DE LIBRETA PARA CUENTA DE AHORROS	Página 627 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Corresponde a la asignación de una nueva libreta de ahorros, por terminación de la actual.

OBJETIVO	ALCANCE
Asignar y entregar una nueva libreta de ahorros.	Entrega de la nueva libreta de ahorros al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Asociado: Libreta de ahorros terminada. • Portafolio de servicios.	P.MP.CN.24.2	• Asociado: Nueva libreta asignada. • Movimiento diario: Comprobante de pago de libreta por débito de la cuenta. Pago por débito.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar la libreta al asociado para obtener el desprendible de reposición de libreta diligenciado.
2	Ingresar a la cuenta de ahorros del asociado, digitando el número de la cédula en el sistema.
3	Verificar el número de cuenta al que se le va a asignar la libreta.
4	Verificar que la firma del desprendible de reposición de libreta, sea la registrada en el sistema.
5	Asignar y verificar el número de la libreta física con el sistema.
6	Elegir la forma de pago de la libreta en el sistema, de acuerdo a la preferencia del asociado. Esta puede ser en efectivo ó débito a la cuenta. Si el cliente elige débito a la cuenta, se le da la opción al sistema para que realice la operación correspondiente.
7	Imprimir y hacer firmar al asociado el recibo de cobro de libreta. Para pago por débito de la cuenta.

	MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REPOSICIÓN DE LIBRETA PARA CUENTA DE AHORROS	Página 628 de 846
		Código: M.A.001

8	Entregar el recibo de cobro de libreta al asociado para que realice el pago en caja. Cuando el asociado haya elegido pago en efectivo.
9	Recibir y verificar comprobante de cobro de libreta con timbre de caja.
10	Marcar los comprobantes de la libreta con el número de la cuenta.
11	Hacer firmar al asociado el libro de registro de entrega de libretas.
12	Entregar la libreta de ahorros al asociado.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.21.25

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	CUANDO HAYA SOLICITUD POR PARTE DEL ASOCIADO DE UNA NUEVA LIBRETA

	RETIRO DE ASOCIADOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	RETIRO DE ASOCIADOS	Página 629 de 846
		Código:

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la desvinculación del asociado, efectuando el cruce de cuentas y entrega del dinero correspondiente en ese momento.

OBJETIVO

Efectuar el trámite de desvinculación del asociado.

ALCANCE

Entregar el dinero correspondiente al asociado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Secretaria de Gerencia: Solicitudes de retiro junto con acta de aprobación.	P.MP.A.7.26	- Asociado: Comprobante de egreso, copias de cancelación de cuentas. - Archivo: Carta de solicitud de retiro con sello de cancelado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la solicitud de retiro aprobada por el Comité de educación junto con la copia del acta de aprobación.
2	
3	Verificar que el listado del acta corresponda con los retiros físicos recibidos.
4	Verificar que el asociado no posea créditos vigentes. Caso contrario, se debe cancelar primero la totalidad de los créditos, realizando un cruce de cuentas con los saldos en las cuentas de ahorros y aportes.
5	Realizar la cancelación de la cuenta de ahorros por el modulo de tesorería y enviar a una cuenta por pagar.
6	Expedir recibo de cancelación de cuenta de ahorros, original y copia.

	RETIRO DE ASOCIADOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	RETIRO DE ASOCIADOS	Página 630 de 846
		Código:

7	Realizar la cancelación de la cuenta de aportes por el modulo de tesorería y enviar a una cuenta por pagar.
8	Expedir recibo de cancelación de cuenta de aportes, original y copia.
9	Anexar los originales de los recibos de cancelación en el arqueo diario.
10	Guardar la solicitud de retiro junto con las copias de cancelación de cuentas para cuando el asociado se presente a recibir el dinero del retiro.
11	Solicitar al asociado la entrega de la libreta de ahorros y el carnet de asociado y destruirlos.
12	Realizar el egreso en efectivo por el modulo de contabilidad por el valor correspondiente a la cancelación de sus cuentas.
13	Imprimir el egreso y anexar copia de la cancelación de las cuentas de ahorro y aportes.
14	Entregar y hacer firmar al asociado el egreso con las copias de cancelación de cuentas.
15	Indicarle al asociado que debe desplazarse a caja a retirar su dinero con el egreso firmado.
16	Colocarle sello de cancelado a la carta de solicitud de retiro.
	Enviar la carta de solicitud de retiro a archivo.

INDICADORES

OBSERVACIONES

CÓDIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.C.29.26

	RETIRO DE ASOCIADOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	RETIRO DE ASOCIADOS	Página 631 de 846
		Código:

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	ESPORÁDICAMENTE

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REVISIÓN DE NOVEDADES DE CRÉDITO	Página 632 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la verificación de las novedades de créditos antes de su envío a las diferentes pagadurías.

OBJETIVO

Verificar que las novedades estén bien relacionadas de acuerdo al sistema, para su envío a las pagadurías.

ALCANCE

Devolver las novedades que estén mal relacionadas para su corrección y próximo envío.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.25.22	Asesor(a) Comercial: Libranzas y listado de novedades generado por el sistema.	P.MP.C.25.22	Asesor(a) Comercial: Libranzas y listado de novedades revisadas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir los documentos físicos de las libranzas junto con la relación de novedades, por pagaduría.
2	Verificar la relación de la inclusión de novedades de crédito y las libranzas, con el sistema. Se verifican datos como el número del documento de identificación del asociado, valor y plazo del crédito.
3	Verificar la relación de cancelación de novedades de crédito, con el sistema. Se verifican datos como el número del documento de identificación del asociado, valor y plazo del crédito.
4	Verificar con el sistema la relación de modificaciones de novedades de crédito cuando hay un nuevo valor de crédito a descontar. Se verifican datos como el número del documento de identificación del asociado, valor y plazo del crédito.
5	Devolver las relaciones que presenten errores en datos al funcionario encargado para que efectúe los arreglos correspondientes.

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REVISIÓN DE NOVEDADES DE CRÉDITO	Página 633 de 846
		Código: M.A.001

6	Firmar las relaciones verificadas.
7	Entregar las relaciones al funcionario encargado de su envío a las pagadurías correspondientes.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.25.27

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR DE CARTERA	MENSUALMENTE

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Consiste en subir al sistema el registro de firmas físico, creado por la apertura de una cuenta para que esta pueda ser consultada por todos los funcionarios.			
OBJETIVO Mantener registrados en Silicoop las firmas correspondientes de las cuentas de los asociados, para consulta de todos los funcionarios.		ALCANCE Reportar el Scaneo del registro al área de sistemas.	
CÓDIGO P.MP.C.32.5 P.MP.C.32.6	ENTRADAS • Registro de firmas de manejo de cuenta.	CÓDIGO	SALIDAS • Área de Sistemas: Reporte verbal de los registros scaneados.
PASO 1 2 3 4	DESCRIPCIÓN Verificar que el registro de firmas este completamente diligenciado. Scanear el registro de firmas. Guardar el registro que ha sido scaneado, con el número de la cuenta a la que corresponde, en el disco duro del computador. Reportar al departamento de sistemas el número de la cuenta y las condiciones de manejo para que sea registrada en Silicoop.		
INDICADORES			
OBSERVACIONES		CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.C.21.28	

	MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	SCANEEO DE FIRMAS	Página 635 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	CUANDO HAYA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

PROCEDIMIENTOS

ÁREA SISTEMAS

BUCARAMANGA

ENERO 2005

	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ABONO A DESCUBIERTOS DE SALDOS EN ROJO	Página 637 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar los abonos a cuentas con saldos en rojo, de forma que sea eliminado el sobregiro.

OBJETIVO

Garantizar que ninguna cuenta de la cooperativa presente saldos en rojo

ALCANCE

Efectuar las correcciones de los saldos que quedaron en rojo luego de la liquidación de intereses

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.S.2.21 P.MP.S.2.19 P.MP.S.2.18	• Sistema: Información de liquidación de intereses de productos de ahorro ordinario, cuenta centralizada y sobregiro de centralizada. • Datos de año y mes de liquidación de saldos en rojo.		• Sistema: Base de datos de saldos de asociados corregida de saldos negativos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar que se haya efectuado la liquidaciones de intereses de los productos de ahorro ordinario, cuenta centralizada y sobregiro de centralizada.
2	
3	Ingresa por el menú administrador del servidor de terminal en la opción de abono a descubiertos de saldos en rojo. Ingresa datos de año y mes a liquidar para que se ejecute la liquidación. El sistema realiza validaciones internas de verificación de saldos de los asociados. El sistema realiza nota crédito de los saldos en rojo y una nota débito por el mismo valor para ser descontado el día siguiente.
4	

	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ABONO A DESCUBIERTOS DE SALDOS EN ROJO	Página 638 de 846
		Código: M.A.001

5	Verificar los saldos de los asociados para corroborar que no existen saldos negativos, realizando un muestreo. Realizar las correcciones correspondientes en caso de encontrar saldos negativos.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.1

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ACTUALIZACIÓN DE TABLAS BÁSICAS	Página 639 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Corresponde a la modificación, eliminación ó inclusión de datos en tablas básicas.

OBJETIVO

Mantener el correcto funcionamiento del sistema efectuando los cambios necesarios en tablas básicas.

ALCANCE

Verificar que la actualización se llevo correctamente.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Subgerentes: Formato de solicitud de actualización de tablas básicas.		• Archivo: Formato de solicitud con firma de recibido a conformidad del solicitante. • Sistema: Tablas actualizadas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir formato de solicitud de actualización de tablas básicas.
2	Verificar que el formato posea la firma de autorización correspondiente, para solicitud de actualización de tabla básica. Estas personas autorizadas para solicitar actualizaciones en tablas, deben estar relacionadas en una circular interna.
3	Ingresar al modulo del administrador para actualización de tabla de datos básicos, de acuerdo a la necesidad expuesta en la solicitud.
4	Aplicar la actualización en el sistema.
5	Verificar que la actualización se llevo a cabo correctamente, utilizando el mismo modulo para visualizar la actualización, ingresando a tablas de datos del sistema ó en la ejecución de procesos que dependen de la actualización.

	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ACTUALIZACIÓN DE TABLAS BÁSICAS	Página 640 de 846
		Código: M.A.001

6	Hacer firmar del solicitante el formato de solicitud, en el ítem de recibido a conformidad.
7	Archivar formato de solicitud de actualización de tablas básicas.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.2

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ESPORADICAMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN DE LA WEB	Página 641 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la actualización de los datos básicos contenidos en la página web y envío de la información recopilada a las áreas respectivas.

OBJETIVO

Mantener los datos actualizados en página Web.

ALCANCE

Verificar la información que se va a colocar en la página con las áreas correspondientes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.22.13	• Circulares Reglamentarias • Jefe área comercial: Solicitudes de modificaciones en la página Web. • Información del Portafolio de servicios.		• Archivo: Formato de control de cambios de página Web.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del Departamento Comercial, las solicitudes de cambios del sitio web.
2	Ingresa a la página web, por el módulo de Administrador.
3	Realizar los cambios requeridos en la página, de acuerdo con los manuales entregados por el proveedor.
4	Extraer la información dejada por los clientes, mediante la opción respectiva.
5	Enviar la información en forma digital a los departamentos respectivos para su procesamiento según sea el caso.
6	Dejar evidencia de los cambios, diligenciando el formato de Control de cambios página

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ADMINISTRACIÓN DE LA WEB	Página 642 de 846
		Código: M.A.001

	Web.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.3.3

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DE HARDWARE Y SOFTWARE	Página 643 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en adquirir y asignar los equipos y licencias de software que requiere la Cooperativa, para el normal desarrollo de sus objetivos, garantizando Operatividad (HW) y Funcionalidad (SW).

OBJETIVO

Administrar los equipos y licencias de software que requiere la Cooperativa, para el normal desarrollo de sus objetivos.

ALCANCE

Mantener los equipos con el software debidamente licenciado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Archivo: Hojas de vida de equipos, Inventario de Hardware y software.		• Archivo: Inventario de Hardware y software Actualizados, hojas de vida de equipos Actualizados. • Gerente de sistemas: Solicitudes de software. • Inventario: Programas no licenciados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Validar el inventario de equipos y licencias actuales, comparando el inventario anterior, las facturas de compra desde el último inventario.
2	Verificación del software instalado en cada equipo.
3	Eliminar los programas no licenciados.
4	Difundir la importancia del control de licencias en la Cooperativa, mediante campañas

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DE HARDWARE Y SOFTWARE	Página 644 de 846
		Código: M.A.001

5	periódicas. Tramitar las solicitudes de software para adquisición e instalación.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.17.4

REVISADO POR GERENTE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCESO GERENTE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO JEFE DE SISTEMAS	PERIODICIDAD SEMESTRALMENTE

	ANÁLISIS Y DISEÑO DE REQUERIMIENTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ANALISIS Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Página 645 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en atender las solicitudes de actualización, modificación o mejora de los sistemas de Información, así como administrar las prioridades y los recursos para su elaboración.

OBJETIVO

Cubrir las necesidades de actualización, modificación ó mejora de los sistemas de información.

ALCANCE

Efectuar el desarrollo del software.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Usuarios del sistema: Solicitudes de actualización, modificación o mejora de los sistemas de Información. • Normatividad de los sistemas actuales. • Información de los Procesos Organizacionales. • Formato de análisis de requerimientos.		• Archivo: Formato diligenciado de Análisis de Requerimientos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Analizar el entorno y la competencia para encontrar nuevas necesidades del software.
2	Establecer la relevancia de la necesidad y asignar prioridad.
3	Solicitar al área usuaria principal, la elaboración del documento de solicitud de requerimiento.
4	Asignar el programador. Este programador puede ser interno o contratista.
5	Estudiar el requerimiento y diligenciar el formato de Análisis de requerimientos por parte

	ANÁLISIS Y DISEÑO DE REQUERIMIENTOS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ANALISIS Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Página 646 de 846
		Código: M.A.001

	del programador o contratista.
6	Revisar los tiempos de desarrollo, revisar los requerimientos de almacenamiento, Manejo de datos, seguridad, dispositivos, etc.
7	Desarrollo del software. Este corresponde al diseño, mantenimiento o mejora del mismo.

INDICADORES	
• Índice de cumplimiento de cronogramas de Desarrollo de Software	

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.6.5

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ESPORÁDICAMENTE

	SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ATENCIÓN DE HELP DESK	Página 647 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la atención de los requerimientos de soporte, ayuda, atención de fallas y procesos adicionales que los usuarios solicitan con respecto al Hardware y Software de las agencias y áreas administrativas de la Cooperativa.

OBJETIVO

Brindar ayuda inmediata a las inquietudes que se presentan con respecto a los Sistemas.

ALCANCE

Atender todas las solicitudes de requerimientos de soporte help desk, con las anotaciones correspondiente en la Bitácora.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Usuario del sistema: Formato de solicitud de requerimiento de atención help desk. • Formato de Bitácora de requerimientos. • Archivo: Hoja de vida de los equipos.		• Archivo: Bitácora de atención help desk diligenciada, hojas de vida de equipos actualizada. • Usuario del sistema: Informe verbal ó escrito de la atención del requerimiento.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Atender la solicitud de requerimientos de los usuarios del sistema, telefónicamente o por escrito.
2	Realizar las validaciones correspondientes para el requerimiento.
3	Asignar la prioridad para la atención del requerimiento.
4	Buscar la solución más apropiada para el requerimiento.

	SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ATENCIÓN DE HELP DESK	Página 648 de 846
		Código: M.A.001

5	Documentar la trazabilidad en la bitácora de requerimientos.
6	Generar informe verbal o escrito de acuerdo a la solicitud, al usuario solicitante.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.30.6

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	PERMANENTEMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	AUDITORIA INTERNA DE SISTEMAS	Página 649 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar auditorias Internas al área de Sistemas.

OBJETIVO Verificar que los procedimientos responsabilidad del área de Sistemas se cumplen a cabalidad	ALCANCE Definir las respectivas acciones para corregir el rumbo hacia el logro de los objetivos.

CÓDIGO	ENTRADAS Subgerente administrativo y Financiero: Auditor externo.	CÓDIGO	SALIDAS Gerencia: Informe de Auditoría de Sistemas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Definir el perfil de un auditor en sistemas externo, para su requisición al Subgerente Administrativo y Financiero. El Subgerente Administrativo y Financiero es el encargado de realizar la selección y contratación de personal en la Cooperativa, por lo tanto debe proveer al área de sistemas de dicho auditor.
2	Definir los parámetros de control para la ejecución de la auditoria. Estos parámetros son comunicados al auditor externo encargado.
3	Realizar el seguimiento a la ejecución de la auditoria.
4	Solicitar informe de auditoria al encargado de la misma.
5	Evaluar la ejecución de la auditoria. Se realiza reunión con los puestos auditados y el encargado de la auditoria para detallar los resultados de la misma.

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	AUDITORIA INTERNA DE SISTEMAS	Página 650 de 846
		Código: M.A.001

6	Definir las acciones correctivas a ejecutar, con respecto a las no conformidades encontradas por el auditor.
7	Realizar un informe de actividades de mejoramiento.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.26.7

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
AUDITOR INTERNO	GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	TRIMESTRALMENTE

	SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CAPACITACIÓN A USUARIOS	Página 651 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en desarrollar actividades tendientes a generar habilidades para el correcto uso de la plataforma tecnológica de la Cooperativa.

OBJETIVO

Capacitar a los usuarios en el uso de herramientas Informáticas.

ALCANCE

Impartir capacitación a todos los usuarios del sistema de acuerdo a las sus necesidades, garantizando la operación del mismo con cero errores.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Usuarios del sistema: Formato de necesidades de capacitación diligenciado.		• Jefes de área: Evaluación de capacitación otorgada. • Asistente Administrativo: Informe de capacitación para actualización de hojas de vida de funcionarios.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recolectar información con los usuarios del sistema, acerca de las dificultades en la operación del mismo, en el formato establecido.
2	Analizar la información recolectada con los formatos para identificar las necesidades de capacitación a los usuarios.
3	Clasificar de acuerdo al tipo de capacitación que requieren los usuarios.
4	Solicitar al subgerente administrativo y financiero la aprobación par la ejecución de la capacitación.
5	Recibir de Subgerente administrativo y financiero los detalles para la ejecución de la capacitación. Estos detalles son datos de quien realizará la capacitación, horario designado y presupuesto.

	SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CAPACITACIÓN A USUARIOS	Página 652 de 846
		Código: M.A.001

6	Definir la logística de capacitación.
7	Ejecutar la capacitación.
8	Evaluar la capacitación.

INDICADORES
Nivel de aprobación de pruebas.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.30.8

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ESPORÁDICA

S 	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CIERRE DE CARTERA	Página 653 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar la liquidación diaria de los productos de Crédito.

OBJETIVO

Liquidar y comprobar diariamente todos los productos de Crédito.

ALCANCE

Liquidación de productos de colocación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Datos de productos de crédito.		• Sistema: Datos de Productos de colocación debidamente actualizados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Efectuar verificaciones necesarias para la ejecución del proceso, tales como cierres de agencias, tasas y otros.
2	
3	Efectuar cálculos de cuotas, vencimientos, generación de moras, calificación de créditos.
4	Actualizar los registros de los cálculos efectuados y sus verificaciones. El sistema internamente actualiza todos los registros de cartera.
5	Verificar que el proceso se haya llevado a cabo total y correctamente.
	Informar sobre posibles inconsistencias en datos.

S 	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CIERRE DE CARTERA	Página 654 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES La ejecución de este proceso lleva consigo la responsabilidad sobre el buen funcionamiento del sistema.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.9

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CIERRES DE AHORROS	Página 655 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es un procedimiento automático que consiste en realizar la liquidación diaria de los productos de ahorro,

OBJETIVO

Liquidar y comprobar diariamente todos los productos de ahorros.

ALCANCE

Liquidación de Productos de ahorros.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Datos de productos de captación.		• Sistema: Datos actualizados de productos de captación.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Efectuar verificaciones necesarias para la ejecución del proceso, tales como fecha y cierres de agencias.
2	
3	Efectuar cálculos correspondientes a intereses, vencimientos, activación e inactivación de cuentas. El sistema internamente realiza los cálculos programados, muchos de estos sobre otros procesos automáticos; fundamentalmente sobre las captaciones.
4	Actualizar los registros de los cálculos efectuados y sus verificaciones. El sistema internamente actualiza todos los registros de captaciones.
5	Verificar que el proceso se haya llevado a cabo total y correctamente en el sistema.

S 	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CIERRES DE AHORROS	Página 656 de 846
		Código: M.A.001

	Informar al superior inmediato sobre posibles inconsistencias en datos.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO
La ejecución de este proceso lleva consigo la responsabilidad sobre el buen funcionamiento del sistema.	P.MP.S.2.10

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 657 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en efectuar la actualización y control de virus, así como la verificación de las actualizaciones que los Sistemas operativos tienen a fin de proceder a instalarlas y así garantizar la adecuada operatividad de los equipos.

OBJETIVO

Proteger los equipos ante ataques de virus y garantizar actualización de los sistemas operativos.

ALCANCE

Aplicación de patches y antivirus a los equipos que lo requieran.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.S.17.26	• Archivo: Hoja de vida de equipos. • Información referente al programa de mantenimiento preventivo.		• Archivo: Hoja de vida de equipos actualizada.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar que la instalación del antivirus actual de la Cooperativa sea adecuada.
2	Hacer seguimiento a las actualizaciones del software de antivirus utilizado por la Cooperativa.
3	Descargar de Internet las actualizaciones al software de antivirus.
4	
5	Efectuar la operación de actualización en el administrador de antivirus.
6	

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 658 de 846
		Código: M.A.001

7	Enviar replica de la actualización a cada equipo usuario de la red.
8	
9	Hacer seguimiento a las novedades de patches.
10	Analizar la funcionalidad de los nuevos patches.
11	Evaluar los requerimientos de patches para los equipos. Descargar de Internet los patches que serán utilizados en los equipos de la Cooperativa. Hacer pruebas de compatibilidad entre el software de la Cooperativa y los cambios generados por la instalación de nuevos patches. Aplicar a los equipos que lo requieran los patches descargados.

INDICADORES • Porcentaje de equipos con virus.

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.17.11

REVISADO POR GERENTE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCESO JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO AUXILIAR DE SISTEMAS	PERIODICIDAD SEMANALMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 659 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la modificación de la información, en forma directa sobre las Bases de datos, cuando aún no se han implantado los procesos de reversión y corrección correspondientes.

OBJETIVO

Modificar directamente datos en tablas.

ALCANCE

Corregir todas las inconsistencias presentadas en datos de tablas.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Funcionario solicitante: Formato de solicitud de correcciones.		• Archivo: Formato diligenciado de correcciones realizadas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener información de los resultados de verificaciones en la calidad de la información y formatos de solicitudes de corrección de errores de los usuarios.
2	Efectuar un análisis de la inconsistencia presentada en los datos para saber como abordar el problema.
3	Revisar las tablas correspondientes para efectuar la corrección específica en los datos.
4	Llevar a cabo la operación de borrar, modificar ó reversar registros.
5	Dejar constancia de la realización de dichos cambios en el formato respectivo.

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 660 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.3.12

REVISADO POR GERENTE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCESO GERENTE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO AUXILIAR DE SISTEMAS	PERIODICIDAD ESPORÁDICAMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 661 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la generación de copias de la información, a cintas de backup para la recuperación de la misma en caso de daño en el servidor.

OBJETIVO

Resguardar la información de la Cooperativa, que permita su recuperación ante eventuales daños.

ALCANCE

Realizar copias de seguridad de información de todos los días laborables del año.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Cintas de seguridad vírgenes. • Transportadora de valores: Formatos de transporte y almacenamiento de cintas.		• Cintas de seguridad con información contenida en los servidores de la Cooperativa. • Archivo: Formatos de transporte y almacenamiento de cintas diligenciados por parte de transportadora de valores.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener información de configuraciones y registros del servidor principal y el servidor terminal, bases de datos, registros de firmas, recibos de pago por pagadurías y débitos automáticos, configuraciones de menú a usuarios, configuraciones del dominio.
2	Hacer una copia interna del servidor de terminal de todos sus registros y datos importantes.
3	Hacer una copia interna del servidor principal de registros del sistema y ubicarla en una dirección específica en el mismo.
4	Enviar la copia de seguridad del servidor de terminal, de sus registros, a la dirección

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 662 de 846
		Código: M.A.001

	definida en el servidor principal.
5	Ejecutar automáticamente en el servidor principal, en horas nocturnas, la copia a la cinta de seguridad de las copias guardadas en la dirección definida en el mismo.
6	Verificar en la mañana siguiente la información contenida en la cinta de seguridad, consultando a través de la consola de copias de seguridad del servidor principal.
7	Diligenciar los formatos de la transportadora de valores, empacar debidamente la cinta y entregarla a los funcionarios de la misma.
8	Semanalmente, solicitar a la transportadora la devolución de las cintas, verificar su contenido y guardarlas en lugar seguro de la Cooperativa.
9	Mensualmente almacenar la copia de seguridad del último día del mes en un lugar seguro de la Cooperativa

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.3.13

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

	SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GENERACIÓN DE REPORTES	Página 663 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la generación de archivos planos, metadata o impresiones de determinada información del sistema.

OBJETIVO

Proveer reportes necesarios para clientes internos o externos.

ALCANCE

Entregar la información necesaria a las diferentes áreas de trabajo de la Cooperativa.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Solicitante: Formato de solicitud de reporte.		Solicitante: Documento reporte.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir formato de solicitud de reporte.
2	Atender las solicitudes de reporte por parte de los usuarios.
3	Asignar la prioridad para la atención de la solicitud de reporte.
4	Construir y definir el procedimiento en el sistema, para atender la solicitud.
5	Programar las fechas de entrega de los reportes.
6	Ajustar el procedimiento para los reportes definidos en el sistema, de acuerdo a nuevos cambios.

	SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GENERACIÓN DE REPORTES	Página 664 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.30.14

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	HABILITAR USUARIOS EN SISTEMA DE INFORMACIÓN	Página 665 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en Habilitar al usuario para el acceso a los sistemas de Información Corporativos.

OBJETIVO

Permitir el acceso a la red corporativa y sistemas de información de las personas que por su labor lo requieran.

ALCANCE

Asignar clave de acceso al sistema, al usuario final.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.S.17.17	• Usuario Responsable: Formato de solicitud de ingreso a sistemas de Información. • Información de instalación de equipos.		• Archivo: Formato de solicitud de ingreso a sistemas de Información firmado por el usuario responsable. • Bitácora de solicitud de accesos a sistemas de Información

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Entregar la solicitud por parte del usuario responsable.
2	
3	Recibir y validar la solicitud por parte del Gerente de Sistemas
4	Establecer características del usuario.
5	Crear el acceso a nivel de Sistema Operativo, Base de datos y Sistema de información, teniendo el perfil, permisos y restricciones

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	HABILITAR USUARIOS EN SISTEMA DE INFORMACIÓN	Página 666 de 846
		Código: M.A.001

6	Entregar clave al usuario final tomando su firma Actualizar Archivo de claves.

INDICADORES

OBSERVACIONES El usuario responsable es el funcionario que solicita habilitar un usuario en el sistema, este debe ser un jefe de área.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.3.15

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ESPORÁDICAMENTE

	ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Página 667 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en poner en funcionamiento un determinado software.

OBJETIVO

Instalar, capacitar y poner en Producción el software.

ALCANCE

Realizar los ajustes necesarios para la implantación.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Formato de Control de cambios • Software verificado y probado		• Sistema: Software operativo renovado. • Archivo: copias de seguridad de programas reemplazados. • Formato de control de cambios aprobado y verificado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Programar Fechas y horas de instalación.
2	Dar capacitación a los usuarios.
3	Entregar manual o modificación.
4	Realizar la instalación.
5	Desarrollar pruebas de funcionamiento.
6	Realizar acompañamiento.
7	Elaborar acta de entrega y control de cambios.

	ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Página 668 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.6.16

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ESPORÁDICAMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INSTALACIÓN DE EQUIPOS PARA OPERACIONES	Página 669 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar la configuración, instalación y pruebas de los equipos de cómputo requeridos para la operación.

OBJETIVO

Configurar e instalar equipos requeridos para el funcionamiento de los procesos de la Cooperativa.

ALCANCE

Diligenciar acta de entrega del equipo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Jefe de área: Formato diligenciado de solicitud de instalación de equipo. • Archivo: Inventarios de equipos, hoja de vida del equipo.		• Archivo: Acta de entrega de equipos a usuarios, Inventarios de equipos, hoja de vida del equipo actualizada

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir Formato diligenciado de solicitud de instalación de equipo.
2	Seleccionar el equipo que se va a instalar.
3	Configurar las opciones locales para que el equipo entre al dominio de la red.
4	Instalar el software necesario para la ejecución de antivirus.
5	Instalar aplicativos de acuerdo con los requerimientos del cargo a proveer el equipo.
6	Proceso de configuración de usuarios en sistema operativo y en aplicativos.

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INSTALACIÓN DE EQUIPOS PARA OPERACIONES	Página 670 de 846
		Código: M.A.001

7	Definir y configurar recursos compartidos (impresoras, etc.).
8	Realizar pruebas de funcionamiento.
9	Asignar clave de acceso al sistema.
10	Actualizar Hoja de vida del equipo.
11	
12	Hacer entrega del equipo al funcionario responsable.
	Diligenciar Acta de Entrega del equipo al usuario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.17.17

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	ESPORÁDICAMENTE

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES MENSUALES DE SOBREGIRO DE CUENTA CENTRALIZADA	Página 671 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la ejecución de un proceso automático sobre la liquidación de los intereses de sobregiro para los asociados que posean cuenta centralizada.

OBJETIVO

Liquidar Intereses Mensuales de Sobregiro, en cuenta centralizada.

ALCANCE

Correr el proceso automático y verificar que no queden inconsistencias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Datos de Cuentas centralizada.		• Sistema: Intereses de sobregiro liquidados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Verificar que se corrió la liquidación de intereses de cuenta centralizada.
2	Verificar si se debe realizar sobregiro.
3	Ingresar por el menú administrador del servidor de terminal en la opción de liquidación de intereses mensuales de sobregiro de centralizada.
4	Ingresar datos de año y mes a liquidar para que se ejecute la liquidación. El sistema realiza validaciones internas de acuerdo a las condiciones de operación establecidas y actualiza los saldos de
5	los asociados.

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES MENSUALES DE SOBREGIRO DE CUENTA CENTRALIZADA	Página 672 de 846
		Código: M.A.001

6	Verificar la consistencia de los datos arrojados por el sistema, realizando manualmente las validaciones que el sistema ejecuta internamente, aplicando un muestreo.
7	Reversar todas las transacciones que se hayan generado, en caso de encontrar inconsistencia en datos con el muestreo realizado. Luego de determinar que tipo de errores arrojó el sistema.
8	Corregir los errores que el sistema esta presentando en la liquidación de los intereses de sobregiro. Correr nuevamente la liquidación de los intereses de sobregiro de cuentas centralizadas en el sistema.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.18

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES MENSUALES DE CUENTA CENTRALIZADA	Página 673 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la ejecución de un proceso automático sobre la liquidación de los intereses para los asociados que posean cuenta centralizada.

OBJETIVO

Liquidar intereses en cuentas centralizadas.

ALCANCE

Correr el proceso automático y verificar que no se presenten inconsistencias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Sistema: Datos de cuenta centralizada.		Sistema: Datos con cuentas centralizada liquidados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Ingresa por el menú administrador del servidor de terminal en la opción de liquidación de intereses Cooprocheque.
2	Ingresa datos de año y mes a liquidar para que se ejecute la liquidación. El sistema realiza validaciones internas de acuerdo con las condiciones de operación establecidas y actualiza los saldos de los asociados.
3	Verificar la consistencia de los datos arrojados por el sistema, realizando manualmente las validaciones que el sistema ejecuta internamente, aplicando un muestreo.
4	Reversar todas las transacciones que se hayan generado, en caso de encontrar inconsistencia en datos con el muestreo realizado. Luego de determinar que tipo de errores arrojó el sistema.

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES MENSUALES DE CUENTA CENTRALIZADA	Página 674 de 846
		Código: M.A.001

5	Corregir los errores que el sistema esta presentando en la liquidación de los intereses de centralizada.
6	
	Correr nuevamente la liquidación de los intereses de cuentas centralizadas en el sistema.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.19

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES MENSUALES DE CUENTA COOPRODIARIO	Página 675 de 846 Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la ejecución de un proceso automático sobre la liquidación de los intereses para las cuenta Cooprodinario.

OBJETIVO

Liquidar Intereses en Cuentas Cooprodinario.

ALCANCE

Correr el proceso automático y verificar que no se presenten inconsistencias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Sistema: Datos de Cuentas Cooprodinario.		Sistema: Datos en cuentas Cooprodinario con intereses liquidados.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Ingresar por el menú administrador del servidor de terminal en la opción de liquidación de intereses Cooprodinario.
2	
3	Ingresar datos de fecha de inicio y terminación de la liquidación para que se ejecute. El sistema realiza validaciones internas de acuerdo a las condiciones de operación establecidas y actualiza los saldos de los asociados.
4	Verificar la consistencia de los datos arrojados por el sistema, realizando manualmente las validaciones que el sistema ejecuta internamente, aplicando un muestreo.
5	Reversar todas las transacciones que se hayan generado, en caso de encontrar inconsistencia en datos con el muestreo realizado. Luego de determinar que tipo de errores arrojó el sistema.

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES MENSUALES DE CUENTA COOPRODIARIO	Página 676 de 846
		Código: M.A.001

6	Corregir los errores que el sistema esta presentando en la liquidación de los intereses de Cooprodinario. Correr nuevamente la liquidación de los intereses de Cooprodinario en el sistema.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.20

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES TRIMESTRALES DE AHORRO ORDINARIO	Página 677 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la ejecución de un proceso automático sobre la liquidación de los intereses para la cuenta de ahorro ordinario.

OBJETIVO

Liquidar intereses para la cuenta de ahorro ordinario.

ALCANCE

Correr el proceso automático y verificar inconsistencias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Sistema: Datos de cuentas de ahorro ordinario.		Sistema: Cuentas de ahorro ordinario con intereses liquidados

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Ingresar por el menú administrador del servidor de terminal en la opción de liquidación de intereses trimestrales de ahorro ordinario.
2	Ingresar datos de año y trimestre de vigencia para que se ejecute la liquidación. El sistema realiza validaciones internas de acuerdo a las condiciones de operación establecidas y actualiza los saldos de
3	los asociados.
4	Verificar la consistencia de los datos arrojados por el sistema, realizando manualmente las validaciones que el sistema ejecuta internamente, aplicando un muestreo.
5	

	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN DE INTERESES TRIMESTRALES DE AHORRO ORDINARIO	Página 678 de 846
		Código: M.A.001

6	Reversar todas las transacciones que se hayan generado, en caso de encontrar inconsistencia en datos con el muestreo realizado. Luego de determinar que tipo de errores arrojó el sistema. Corregir los errores que el sistema esta presentando en la liquidación de los intereses trimestrales de ahorro ordinario. Correr nuevamente la liquidación de los intereses trimestrales de ahorro ordinario en el sistema.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.21

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS	Página 679 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la revisión y mantenimiento del estado que presenta las bases de datos.

OBJETIVO

Garantizar la integridad y rendimiento de la base de datos.

ALCANCE

Efectuar los ajustes correspondientes en la base de datos para el buen desempeño del sistema.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Toda la información de las bases de datos.		• Archivo: Bitácora de estado de Bases de datos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Revisar el tamaño de las bases de datos.
2	Revisar logs y reorganizar su tamaño
3	Revisar copias de seguridad
4	Revisar índices y seguridad
5	Generar estadísticas

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS	Página 680 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.3.22

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	SEMANALMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANTENIMIENTO DE SERVIDORES	Página 681 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la revisión del óptimo funcionamiento de los servidores.

OBJETIVO

Garantizar la integridad y rendimiento de la base de datos.

ALCANCE

Efectuar los ajustes correspondientes en los servidores para garantizar el buen desempeño del sistema.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información contenida en los servidores. • Equipos servidores.		• Gerente de sistemas: Reporte de funcionamiento de Servidores.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Revisar el funcionamiento de los dispositivos.
2	Revisar el porcentaje de ocupación de los discos.
3	Revisar los tiempos de respuesta.
4	Revisar los logs.
5	Examinar los directorios compartidos y se verifican los accesos desde maquinas remotas.
6	Revisar la seguridad para el acceso a los aplicativos y los servidores por parte de los usuarios.
7	Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo del software y hardware en los servidores.

	ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANTENIMIENTO DE SERVIDORES	Página 682 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES • Logs: huellas del servidor.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.3.23

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	MENSUALMENTE

	PLANEACIÓN Y CONTROL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS	Página 683 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en el planteamiento, desarrollo y evaluación del Plan Estratégico de Sistemas.

OBJETIVO

Orientar las acciones del área hacia el desarrollo estratégico corporativo.

ALCANCE

Definir las respectivas acciones para corregir el rumbo hacia el logro de los objetivos.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.A.36.13	Gerencia: Planeación estratégica corporativa.		Gerencia: Plan estratégico de Sistemas, Informes de avance de la ejecución del plan.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Definición de los objetivos estratégicos del área.
2	Definición de las estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
3	Seleccionar las estrategias más importantes en el logro de los objetivos estratégicos definidos.
4	Definir un plan de acción para abordar cada estrategia planteada.
5	Definir un plan de control al logro de los objetivos.
6	Emprender acciones correctivas.
7	Evaluar el logro de los objetivos.

	PLANEACIÓN Y CONTROL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS	Página 684 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.26.25

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	TRIMESTRALMENTE

	PLANEACIÓN Y CONTROL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PLANES DE CONTINGENCIAS	Página 685 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en la generación, difusión y evaluación de Planes de contingencia que garanticen la continuidad del negocio ante eventualidades.

OBJETIVO

Desarrollar Planes de contingencia.

ALCANCE

Validar los planes desarrollados.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.S.17.26	• Archivo: Planes actuales. • Información referente a la vulnerabilidad de equipos, dispositivos y software. • Información de programas de mantenimiento preventivo.		• Gerente de sistemas: Plan de contingencias validado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Revisar los planes actuales. Esta revisión incluye el análisis de la aplicabilidad de los planes actuales.
2	Determinar si se mejoran los planes actuales o se proponen otros nuevos.
3	Elaboración de un mapa de riesgos de dispositivos, equipos y software corporativo.
4	Establecer contingencias para cada tipo de elemento vulnerable.
5	Difundir el plan de contingencias.
6	Realizar simulacros para la aplicación del plan.

	PLANEACIÓN Y CONTROL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PLANES DE CONTINGENCIAS	Página 686 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.26.24

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	TRIMESTRALMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Página 687 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en establecer un plan de visitas para la atención preventiva de los equipos de cómputo y periféricos, verificando su adecuada ejecución.

OBJETIVO

Proveer a los equipos de la Cooperativa del mantenimiento preventivo que garantice su funcionamiento óptimo.

ALCANCE

Verificar la aplicación de mantenimiento preventivo a los equipos de la Cooperativa.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Gerente de sistemas: Plan de mantenimiento preventivo. •Hojas de vida de equipos. •Listas de chequeo para el mantenimiento.		• Archivo: Hojas de vida de equipos actualizada, listas de chequeo validadas.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Seleccionar los proveedores de acuerdo a características como idoneidad, cobertura, tiempo de respuesta y precio.
2	Diligenciar el formato de mantenimiento preventivo.
3	Llevar a cabo la logística de ejecución del plan de mantenimiento preventivo.
4	Revisar las listas de chequeo.
5	Actualizar las hojas de vida de los equipos.

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Página 688 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

- Porcentaje de equipos con mantenimiento preventivo.

OBSERVACIONES

CÓDIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.S.17.26

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	
GERENTE DE SISTEMAS			SEMESTRALMENTE

	ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PRUEBAS	Página 689 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en seguir un protocolo de pruebas para llevar los programas a sus límites y ver si cumplen con los requerimientos.

OBJETIVO

Probar antes de poner en producción, el software a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

ALCANCE

Realizar los ajustes necesarios al software implantado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Formato de entrega de software.		• Archivo: Protocolo de pruebas de software.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el Software nuevo, modificado o mejorado.
2	Elaborar el protocolo de pruebas con base en la solicitud de requerimientos.
3	Montar el software en ambiente de pruebas.
4	Desarrollar el protocolo de pruebas y solicitar mejoras al desarrollador.
5	Solicitar al área usuaria principal la elaboración de pruebas adicionales.
6	Verificar manual de usuario o modificación al mismo.

	ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	PRUEBAS	Página 690 de 846
		Código: M.A.001

7	Firmar actas y proceder a programar su instalación, una vez el software se encuentre listo.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.6.27

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE Y AUXILIAR DE SISTEMAS	ESPORÁDICAMENTE

S 	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REVISIÓN DE LIQUIDACIÓN DE INTERESES DE AHORROS	Página 691 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en el desarrollo de pasos de validación que garanticen que el proceso de liquidación de intereses de ahorros y cartera es correcto.

OBJETIVO

Garantizar que la liquidación de intereses de ahorro y cartera, fue realizada correctamente por el sistema.

ALCANCE

Aplicar los correctivos necesarios para hacer los datos consistentes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Datos de ahorros y cartera		• Sistema: Datos de liquidación de intereses de ahorro y cartera corregidos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Se revisan las tablas de interés ahorro y cartera en el sistema.
2	Se verifica que aparezcan registros a fecha actual, de esta manera se comprueba que se corrió el proceso.
3	Se verifica que el sistema haya liquidado intereses de acuerdo al producto. Para algunos la liquidación de intereses es a fecha actual y para otros es a fecha del día anterior.
4	Si el sistema no liquidó intereses de acuerdo al tipo de producto, aplica los respectivos correctivos en el sistema.

S 	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REVISIÓN DE LIQUIDACIÓN DE INTERESES DE AHORROS	Página 692 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.28

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ASISTENTE DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REVISIÓN DE CRUCES DE TARJETAS DÉBITO	Página 693 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en Integrar el movimiento que las Tarjetas débito han realizado a través de Megabanco con la Base de datos de la Cooperativa.

OBJETIVO

Afectar los movimientos de los clientes con las transacciones realizadas a través de los convenios de MegaBanco.

ALCANCE

Verificar que el cruce de tarjetas débito se haya efectuado correctamente.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	MegaBanco: Archivo de transacciones efectuadas.		Sistema: Información de transacciones en Base de datos de la Cooperativa.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Entrar a correo electrónico para bajar archivo de movimientos de tarjetas débito del día anterior en la red de cajeros electrónicos.
2	Este archivo se corre sobre un aplicativo denominado En@pacto, para que el arroje otro archivo con las especificaciones para el descargue en Silicoop y las configuraciones para el sistema operativo de la Cooperativa.
3	Se revisa el archivo generado por En@pacto para validar características como: Tamaño de campos dentro del plano, que no vengan negativos y verificación general.
4	Se graba el archivo con un nombre TD, en una ruta especifica dentro del servidor.
5	Se ejecuta el paquete local de servicios de transformación de datos, que permite subir los datos de ese plano a una tabla llamada movimientos tarjetas debito.

S 	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REVISIÓN DE CRUCES DE TARJETAS DÉBITO	Página 694 de 846
		Código: M.A.001

6	Se ejecuta el proceso de cruce de tarjetas débito localizado en el administrador de Silicoop, el cual internamente toma cada movimiento localizado en la tabla y genera una transacción dependiendo del movimiento que se halla hecho en los cajeros electrónicos a cada uno de los clientes. Esto a su vez modifica el saldo automáticamente.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.29

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	AUXILIAR DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	SOLICITUDES DE SERVICIO TÉCNICO	Página 695 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la recepción y administración de los requerimientos por daños en el Hardware o en el funcionamiento de aplicativos.

OBJETIVO

Atender los requerimientos de servicio técnico.

ALCANCE

Entregar el equipo al usuario en perfecto estado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Usuario del sistema: Solicitud de servicio Técnico. • Archivo: Hoja de vida de equipos.		• Jefe de sistemas: Informe de servicio técnico. • Archivo: Hoja de vida de equipos actualizada.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la solicitud de servicio técnico.
2	Valorar la magnitud de la falla y acciones básicas de atención.
3	Solicitar el envío del equipo si no esta solucionada la falla.
4	Verificar si se cuenta con equipo de soporte para reponer el que esta fallando provisionalmente.
5	Recibir el equipo y evaluar de manera más exhaustiva.
6	Enviar al proveedor de mantenimiento si la falla no se soluciona.

	INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	SOLICITUDES DE SERVICIO TÉCNICO	Página 696 de 846
		Código: M.A.001

7	Realizar las pruebas respectivas una vez solucionadas las fallas.
8	
9	Diligenciar el informe de servicio y actualizar la hoja de vida del equipo.
10	Enviar el equipo al sitio de trabajo requerido.
	Verificar que el equipo este en óptimo estado.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.17.30

REVISADO POR GERENTE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCESO JEFE DE SISTEMAS	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO AUXILIAR DE SISTEMAS	PERIODICIDAD PERMANENTEMENTE

S 	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	VERIFICACIÓN DE LAS CAPTACIONES	Página 697 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la validación de la consistencia de los datos correspondientes a las captaciones.

OBJETIVO

Validar la coherencia de los datos en los productos de captación.

ALCANCE

Efectuar los correctivos necesarios en las inconsistencias encontradas.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Base de Datos con la información de los productos de captación.		• Sistema: Reporte de captaciones verificado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Generar el archivo de captaciones Fogacoop. Esto arroja un saldo a determinada fecha de corte de cada producto de cada cliente.
2	Verificar que no exista más de una cuenta de aportes por cliente.
3	Verificar que los productos de captación de cada cliente estén respaldados por un saldo en una cuenta de aportes.
4	Realizar un ordenamiento descendente por saldos, para determinar los saldos negativos.
5	Determinar la procedencia de estos saldos negativos para tomar los correctivos necesarios.
6	Generar el reporte de resumen histórico de saldos, donde aparece el globalizado de saldos de cada
7	producto por agencia.

S 	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	VERIFICACIÓN DE LAS CAPTACIONES	Página 698 de 846
		Código: M.A.001

8	Comparar el reporte con el archivo de captación de Fogacoop para determinar alguna inconsistencia en los valores de los saldos y tomar los correctivos necesarios. Comparar archivo de resumen histórico de saldos con las tablas saldos diarios y saldos, del sistema. Para determinar inconsistencias de los saldos y tomar los correctivos necesarios.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.S.2.31

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ASISTENTE DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Es la validación de la consistencia de los datos en los productos de Colocación.			
OBJETIVO		ALCANCE	
Validar la coherencia de los datos en los productos de colocación.		Efectuar los correctivos necesarios en las inconsistencias encontradas.	
CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Base de Datos con información de los productos de Colocación		• Sistema: Reporte de colocaciones verificado.
PASO	DESCRIPCIÓN		
1	Comparar los créditos con saldo en cero de la tabla pagos cartera y los créditos activos de la tabla cuentas, para detectar inconsistencias y tomar los correctivos necesarios.		
2	Comparar la tabla transacciones y la tabla detalle de transacciones Vs la tabla pagos cuotas cartera, para determinar las transacciones que hallan sido descargadas en el módulo financiero mas no en cartera ó viceversa.		
3	Verificar en la tabla de intereses cartera que cada una de las causaciones de cada cuota de cada crédito no exceda los treinta días y que tampoco sea menor a este.		
4	Verificar las causaciones de intereses negativas. El acumulado de intereses corrientes solo puede ser negativo cuando se realiza el pago de la cuota anticipadamente, si esta no es la causa, debe indagarse las causas reales y tomar los correctivos necesarios.		
INDICADORES			
OBSERVACIONES		CODIGO PROCEDIMIENTO	
• Las anteriores verificaciones son las más importantes en este proceso de depuración. Estas depuraciones surgen de acuerdo a la		P.MP.S.2.32	

S 	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	VERIFICACIÓN DE LAS COLOCACIONES	Página 700 de 846
		Código: M.A.001

necesidad de mejorar la calidad de la información.	

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	ASISTENTE DE SISTEMAS	DIARIAMENTE

PROCEDIMIENTOS

ÁREA CONTABLE

BUCARAMANGA

ENERO 2005

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARQUEO DE ASESORAS	Página 702 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la verificación del listado de transacciones realizadas durante el día, con los soportes físicos de las mismas.

OBJETIVO

Mantener soportes de las transacciones de dinero efectuadas en el día.

ALCANCE

Verificar las transacciones físicas con la relación del sistema.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.32.5 P.MP.C.32.6 P.MP.C.21.25	• Sistema: Relación de transacciones efectuadas en el día. • Soportes de las transacciones efectuadas.	P.MP.CN.24.1	• Secretario contador: Arqueo con sus respectivos soportes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Imprimir el arqueo registrado en el sistema.
2	Verificar el arqueo impreso con los soportes físicos de las transacciones realizadas. Se comprueban datos del número del comprobante y el valor.
3	Firmar el arqueo impreso.
4	Enviar al Secretario contador el arqueo con sus respectivos soportes.

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARQUEO DE ASESORAS	Página 703 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.24.2

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR(A) COMERCIAL	DIARIAMENTE

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARQUEO DE CAJEROS	Página 704 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Es la verificación del listado de transacciones realizadas durante el día, con los soportes físicos de las mismas.

OBJETIVO	ALCANCE
Mantener soportes de las transacciones de dinero efectuadas en el día.	Verificar las transacciones físicas con la relación del sistema.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Planilla de arqueo diario. • Sistema: Relación de transacciones efectuadas en el día. • Soportes de las transacciones efectuadas.	P.MP.CN.24.1	• Movimiento diario: Arqueo con sus respectivos soportes y planilla.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el dinero físico enviado por el cajero manual, del movimiento del día. Este dinero puede ser en efectivo, cheque ó ambos.
2	Contar el dinero en efectivo recibido y la totalidad de los cheques.
3	Verificar que el dinero físico recibido, corresponda con el valor del arqueo del cajero en el sistema.
4	
5	Guardar los cheques en la chuspa correspondiente para su resguardo.
6	Efectuar planilla de arqueo diario de cajeros donde se especifique la cantidad de billetes y monedas de cada denominación y la relación de cheques con su número y valor.
7	Imprimir soporte de la planilla de arqueo diario de cajeros.
8	Firmar la planilla de arqueo diario de cajeros y entregarla al cajero para que la firme.

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARQUEO DE CAJEROS	Página 705 de 846
		Código: M.A.001

9	Verificar que el dinero físico recibido, corresponda con el valor enviado en el sistema como provisión. Se verifica tanto el dinero en efectivo como la totalidad de los cheques.
10	Aceptar en el sistema la provisión enviada por el cajero, cuando esta sea correcta.
11	Imprimir soporte de la provisión enviada por el cajero.
12	Firmar y hacer firmar de quien envía la provisión, el soporte de la misma.
13	Verificar en el sistema que el arqueo del cajero haya quedado en ceros.
14	Recibir el arqueo del cajero junto con la planilla de arqueo diario y los soportes de las transacciones.
15	Recibir las facturas de servicio públicos y Monkogua que hayan sido recaudados por el cajero.
16	Realizar un ingreso por el modulo de tesorería por concepto de aprovechamiento, si existe sobrante en caja. Este debe ser timbrado en la validadora del cajero.
	Anexar el arqueo, planilla de arqueo de cajeros y soportes de las transacciones en el movimiento diario.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.24.3

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ARQUEO DE CAJEROS	Página 706 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENCIA COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	AUTOLIQUIDACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN A LA SUPERSOLIDARIA	Página 707 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en liquidar la contribución que debe hacer la Cooperativa a la Supersolidaria.

OBJETIVO

Realizar la liquidación correspondiente para las entidades vigiladas por la Supersolidaria Tipo I.

ALCANCE

Efectuar el pago de la contribución a la Supersolidaria.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema ó archivo físicos: Información del Balance General. • Internet: Formulario de la Supersolidaria.		• Archivo de la Supersolidaria: Formulario cancelado de Autoliquidación de la contribución a la Supersolidaria.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Diligenciar el formulario de la Supersolidaria en medio magnético, teniendo en cuenta la información contenida en el Balance General.
2	Imprimir cuatro copias del formulario diligenciado.
3	Requerir a la Revisoría Fiscal y Representante Legal, aprobación y firma en cada una de las copias del formulario de autoliquidación de la Supersolidaria.
4	Entregar las cuatro copias del formulario de la Supersolidaria al Asistente Administrativo y
5	Financiero para que efectúe el pago respectivo.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	AUTOLIQUIDACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN A LA SUPERSOLIDARIA	Página 708 de 846
		Código: M.A.001

6	Obtener del Asistente Administrativo y Financiero el formulario de la Supersolidaria ya cancelado. Archivar el formulario en la carpeta de la Supersolidaria.

INDICADORES

OBSERVACIONES La fecha de liquidación es semestral. La fecha de pago es de acuerdo a la normatividad establecida por la Supersolidaria.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.16.4

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO CONTADOR	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO CONTADOR	PERIODICIDAD SEMESTRAL

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LAS DECLARACIONES GRAVAMEN Y MOVIMIENTOS FINANCIEROS	Página 709 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en presentar la información pertinente al gravamen de los movimientos financieros según la normatividad vigente.

OBJETIVO

Presentar información precisa y verificable al ente de control DIAN.

ALCANCE

Enviar declaraciones gravamen y movimientos financieros a la DIAN.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Reporte gravamen y movimientos financieros del Módulo Financiero y Reporte gravamen y movimientos financieros del Módulo Contable.		• DIAN: Formulario declaración gravamen a los movimientos financieros y documentos soportes. • Archivo: original del pago de la Consignación y fotocopia del recibo de envío.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Reporte gravamen y movimientos financieros de los Módulos Financiero y Contable.
2	
3	Conciliar la información obtenida en los reportes de los Módulos Financiero y Contable. Si hay diferencias en el Módulo Contable, se debe Contabilizar por notas contables estas diferencias.
4	
5	

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LAS DECLARACIONES GRAVAMEN Y MOVIMIENTOS FINANCIEROS	Página 710 de 846
		Código: M.A.001

6	Guardar en medio magnético la información de movimientos financieros. El disquette debe ir marcado con el NIT de la Cooperativa; con fecha de iniciación y fecha de finalización.
7	
8	Diligenciar el formulario declaración gravamen a los movimientos financieros.
9	
10	Imprimir cuatro copias del formulario declaración gravamen a los movimientos financieros y grabar una copia en medio magnético.
11	
12	
13	Requerir al Representante Legal de la Cooperativa la firma en cada una de las copias del formulario de declaración gravamen a los movimientos financieros.
14	
15	Adjuntar una copia del formulario al archivo de carpeta de movimientos financieros, otra copia del formulario para adjuntarle el comprobante de pago y dos copias del formulario para remitir a la DIAN - Bogotá.
	Obtener del Asistente Administrativo y Financiero el cheque por el valor a consignar. Se debe especificar al funcionario el valor por el cual debe ir girado el cheque.
	Enviar con el mensajero a efectuar la consignación y sacar fotocopia una vez cancelada.

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LAS DECLARACIONES GRAVAMEN Y MOVIMIENTOS FINANCIEROS	Página 711 de 846
		Código: M.A.001

	Marcar el sobre con los datos correspondientes al destinatario. Anexar en el sobre fotocopia de la consignación del pago, dos copias del formulario declaración gravamen a los movimientos financieros y el disquette que posee la copia del formulario declaración gravamen a los movimientos financieros. Enviar el sobre a Bogotá por correo certificado. Este envío se debe hacer el mismo día en que se vence la declaración. Sacar fotocopia al recibo de envío. Archivar el original del pago de la consignación junto con la fotocopia del recibo de envío.

INDICADORES

OBSERVACIONES - La fecha de corte va desde el día sábado hasta el viernes de la siguiente semana. - La fecha de presentación del procedimiento es el segundo día hábil de la semana, según decreto para vencimientos expedidos por la DIAN.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.12.5

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LAS DECLARACIONES GRAVAMEN Y MOVIMIENTOS FINANCIEROS	Página 712 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	AUXILIAR CONTABLE	SEMANALMENTE

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Página 713 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en presentar la información de industria y comercio según la normatividad vigente, efectuando el respectivo pago.

OBJETIVO	ALCANCE
Mantener vigente la cancelación de la Declaración de Industria y Comercio.	Efectuar la cancelación de la Declaración de Industria y Comercio.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Reporte de Ingresos del Módulo Contable.		• Archivo Declaración de Industria y Comercio: Formulario de Industria y Comercio de cada Municipio y anexos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Reporte de Ingresos.
2	
3	Conciliar la información obtenida del reporte de ingresos vs. el Balance de fin de periodo y Estado de Resultados. Si hay diferencias en el Módulo Contable, se debe contabilizar por notas contables estas diferencias.
4	
5	

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Página 714 de 846
		Código: M.A.001

6	
7	Verificar en el sistema si las correcciones fueron realizadas.
8	
9	Diligenciar el borrador del formulario de la Declaración de Industria y Comercio de acuerdo a cada municipio y normatividad vigente.
10	
11	Solicitar a la Auxiliar Contable la transcripción de los datos del borrador al original del formulario de
12	la Declaración de Industria y Comercio.
	Requerir a la Revisoría Fiscal la revisión y firma del formulario de la Declaración de Industria y Comercio.
	Obtener el formulario de Declaración de Industria y Comercio ya revisado.
	Efectuar las correcciones necesarias en el formulario y entregarlo de nuevo a la Revisoría Fiscal para que lo revisen. En caso de que haya inconsistencias.
	Requerir al Representante Legal la firma en el formulario de Declaración de Industria y Comercio.

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Página 715 de 846
		Código: M.A.001

	Enviar al Secretario Contador de cada agencia el formulario de la Declaración de Industria y Comercio para que efectúen el pago respectivo. Obtener del Secretario Contador de cada agencia el formulario de la Declaración de Industria y Comercio y la copia del recibo de pago. Archivar el original del formulario de la Declaración de Industria y Comercio con sus respectivos anexos en la carpeta de declaración de industria y comercio.

INDICADORES

OBSERVACIONES • La periodicidad para las agencias de Bucaramanga, Piedecuesta, Aguachica y Málaga es anual. • La periodicidad para la agencia de Barrancabermeja es bimestral, esto se debe a la fecha de vencimiento del IVA. • El pago de la Declaración de Industria y Comercio en la Agencia Bucaramanga, es efectuada por el Asistente Administrativo y Financiero de la Administración general.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.12.6

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Página 716 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE IVA	Página 717 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en presentar la información de IVA según la normatividad vigente, efectuando el pago correspondiente.

OBJETIVO

Presentar información precisa y verificable al ente de control DIAN.

ALCANCE

Realizar la cancelación correspondiente a la Declaración de IVA.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Reporte cuentas de ingreso, Reporte de IVA.		• Archivo Declaración IVA: Formulario Declaración de IVA.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Reporte cuentas de ingreso y el Reporte de IVA.
2	
3	
4	Conciliar la información obtenida en los reportes del Módulo Contable. Si hay diferencias en el Módulo Contable, se debe contabilizar por notas contables estas diferencias.
5	
6	

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE IVA	Página 718 de 846
		Código: M.A.001

7	Verificar en el sistema si las correcciones fueron realizadas.
8	
9	Diligenciar el borrador del formulario de la Declaración de IVA.
10	
11	Solicitar a la Auxiliar Contable la transcripción de los datos del borrador al original del formulario de la Declaración de IVA.
12	
	Requerir al Revisor Fiscal la revisión y firma del formulario de la Declaración de IVA junto con el Reporte de cuentas de ingreso, el Reporte de IVA.
	Obtener el formulario de Declaración de IVA ya revisado.
	Efectuar las correcciones necesarias en el formulario y entregarlo de nuevo a la Revisoría Fiscal para que lo revisen. En caso de que haya inconsistencias.
	Requerir al Representante Legal la firma en el formulario de Declaración de IVA.
	Entregar al Asistente Administrativo y Financiero el formulario de la Declaración de IVA, para que

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE IVA	Página 719 de 846
		Código: M.A.001

	este realice el cheque y efectúe el respectivo pago de la Declaración. Requerir al Asistente Administrativo y Financiero la Declaración de IVA cancelada. Archivar el formulario de la Declaración de IVA en carpeta de Declaración de IVA.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.12.7

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	BIMENSUALMENTE

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE DECLARACIÓN DE RENTA	Página 720 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en presentar la información de Renta según la normatividad vigente, efectuando el pago correspondiente.

OBJETIVO

Presentar información precisa y verificable al ente de control DIAN.

ALCANCE

Efectuar la cancelación correspondiente a la Declaración de Renta.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.CN.27.19	Sistema: Balance General comparativo del Módulo Contable, Balance General pérdidas y ganancias del Módulo Contable e Información de base de datos.		Archivo carpeta Declaración de Renta: Formulario Declaración de Renta, con los anexos correspondientes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Balance General comparativo, el Balance General pérdidas y ganancias y la información de la base de datos.
2	
3	
4	

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE DECLARACIÓN DE RENTA	Página 721 de 846
		Código: M.A.001

5	Realizar anexos de acuerdo a la normatividad vigente.
6	Diligenciar el borrador del formulario de la declaración de renta.
7	
8	Solicitar a la Auxiliar Contable la transcripción de los datos del borrador al original del formulario de
9	la Declaración de Renta.
10	
11	Entregar formulario de la declaración de renta con los anexos a la Revisoría Fiscal, para la revisión y
12	firma del mismo.
	Obtener el formulario de declaración de renta con los anexos ya revisado.
	Efectuar las correcciones necesarias en el formulario y entregarlo de nuevo a la Revisoría Fiscal para que lo revisen. En caso de que haya inconsistencias.
	Requerir al Representante Legal la firma en el formulario de Declaración de Renta.
	Entregar al Asistente Administrativo y Financiero el formulario de la declaración de renta para que

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE DECLARACIÓN DE RENTA	Página 722 de 846
		Código: M.A.001

	este efectúe el pago correspondiente. Requerir del Asistente Administrativo y Financiero el formulario de declaración de renta ya cancelado. Realizar las contabilizaciones respectivas. Archivar el formulario de la declaración de renta en la carpeta de declaración de renta con los anexos correspondientes.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.12.8

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE DECLARACIÓN DE RENTA	Página 723 de 846
		Código: M.A.001

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE RETEFUENTE	Página 724 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en presentar la información de retefuente según la normatividad vigente, efectuando el pago correspondiente.

OBJETIVO

Presentar información precisa y verificable al ente de control DIAN.

ALCANCE

Realizar la cancelación correspondiente a la Declaración de Retefuente.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Reporte de Retenciones, rendimientos financieros del Módulo Financiero, Reporte Retenciones del Módulo Contable y Reportes Reteiva del Módulo Contable.		• Archivo Declaración de Retefuente: Formulario declaración de Retefuente.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Imprimir del sistema el Reporte de Retenciones rendimientos financieros, el Reporte Retenciones y el Reportes Reteiva.
2	
3	Conciliar la información obtenida en los reportes de los Módulos Financiero y Contable. Si hay diferencias en el Módulo Contable, se debe contabilizar por notas contables estas diferencias.
4	
5	
6	

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE RETEFUENTE	Página 725 de 846
		Código: M.A.001

7	Verificar bases, Nit y las retenciones efectuadas vs. reteiva. Si hay diferencias en esta información, se debe contabilizar por notas contables estas diferencias.
8	
9	Diligenciar el borrador del formulario de la Declaración de Retefuente.
10	
11	Solicitar a la Auxiliar Contable la transcripción de los datos del borrador al original del formulario de la Declaración de Retefuente.
12	
	Requerir al Revisor Fiscal la revisión y firma del formulario de Declaración de Retefuente junto con el Reporte de Retenciones rendimientos financieros, el Reporte Retenciones y Reportes Reteiva.
	Obtener el formulario de Declaración de Retefuente ya revisado.
	Efectuar las correcciones necesarias en el formulario y entregarlo de nuevo a la Revisoría Fiscal para que lo revisen. En caso de que haya inconsistencias.
	Requerir al Representante Legal la firma en el formulario de Declaración de Retefuente.

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE RETEFUENTE	Página 726 de 846
		Código: M.A.001

	Entregar al Asistente Administrativo y Financiero el formulario de la Declaración de Retefuente, para que este realice el cheque y efectúe el respectivo pago de la Declaración. Requerir al Asistente Administrativo y Financiero la Declaración de Retefuente cancelada. Archivar el formulario de la Declaración de Retefuente en carpeta de Declaración de Retefuente.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.12.9

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	MENSUALMENTE

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DEL IMPUESTO AL PATRIMONIO	Página 727 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en presentar la información del patrimonio según la normatividad vigente, efectuando el pago correspondiente.

OBJETIVO

Presentar información precisa y verificable al ente de control DIAN.

ALCANCE

Efectuar la cancelación correspondiente del Impuesto al Patrimonio.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Balance General al último día hábil del año anterior.		• Archivo Impuesto al Patrimonio: Formulario Impuesto al Patrimonio y anexos correspondientes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Balance General al último día hábil del año anterior.
2	
3	
4	Verificar que el Balance General esté cuadrado.
5	
6	

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DEL IMPUESTO AL PATRIMONIO	Página 728 de 846
		Código: M.A.001

7	Depurar las cuentas del patrimonio.
8	
9	Elaborar anexos de acuerdo a la normatividad vigente.
10	
11	Diligenciar el borrador del formulario del Impuesto al Patrimonio.
12	
13	Solicitar a la Auxiliar Contable la transcripción de los datos del borrador al original del formulario del Impuesto al Patrimonio. Entregar formulario de Impuesto al Patrimonio con los anexos a la Revisoría Fiscal, para la revisión y firma del mismo. Obtener el formulario de Impuesto al Patrimonio con los anexos ya revisado. Efectuar las correcciones necesarias en el formulario y entregarlo de nuevo a la Revisoría Fiscal para que lo revisen. En caso de que haya inconsistencias.

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DEL IMPUESTO AL PATRIMONIO	Página 729 de 846
		Código: M.A.001

	Requerir al Representante Legal la firma en el formulario de Impuesto al Patrimonio. Entregar al Asistente Administrativo y Financiero el formulario de Impuesto al Patrimonio para que este efectúe el pago correspondiente. Obtener del Asistente Administrativo y Financiero el formulario del impuesto al patrimonio ya cancelado. Archivar el formulario del Impuesto al Patrimonio en la carpeta del Impuesto al Patrimonio con los anexos correspondientes.

INDICADORES

OBSERVACIONES El pago del impuesto al patrimonio se realizará de acuerdo a la normatividad vigente.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.12.10

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	DECLARACIONES TRIBUTARIAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CANCELACIÓN DEL IMPUESTO AL PATRIMONIO	Página 730 de 846
		Código: M.A.001

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CERTIFICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Página 731 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en elaborar una Certificación de Estados Financieros.

OBJETIVO

Certificar los Estados Financieros.

ALCANCE

Dar confiabilidad a los entes de control, asociados y terceros.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Contador: Estados Financieros. • Normas Vigentes de contabilidad.		• Asistente Comercial: Copia de la Certificación de Estados Financieros. • Archivos contables: Original de la Certificación de Estados Financieros.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información de los estados financieros y las normas vigentes.
2	Realizar la Certificación de los Estados Financieros de acuerdo a los parámetros y a la normatividad vigente.
3	Imprimir la Certificación de los Estados Financieros.
4	Entregar la Certificación de los Estados Financieros a la Revisoría Fiscal para que sea revisada y aprobada.
5	Obtener la Certificación de los Estados Financieros ya aprobada y firmada. Si es el caso se debe hacer la corrección en la Certificación y de nuevo entregarla a la revisoría fiscal para que la aprueben.

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	CERTIFICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Página 732 de 846
		Código: M.A.001

6	Archivar original de la Certificación de los Estados Financieros, en la carpeta de Estados Financieros.
7	Entregar en medio magnético copia de la Certificación de los Estados Financieros al Asistente Comercial.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.27.11

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Página 733 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en comparar el movimiento de ingresos, egresos vs presupuesto, tanto para la administración general como las agencias.

OBJETIVO

Revisar si el presupuesto se está ejecutando correctamente.

ALCANCE

Elaborar la ejecución presupuestal.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Estado de Resultados. • Subgerente Administrativo y Financiero: Presupuesto de la Cooperativa.		• Subgerente Administrativo y Financiero: Formato Ejecución Presupuestal • Archivo Ejecución Presupuestal: Formato Ejecución Presupuestal.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema y Subgerente Administrativo y Financiero la información del presupuesto de la Cooperativa y estados de resultados de la Cooperativa.
2	Transcribir en el formato de ejecución presupuestal la información del Estado de Resultados.
3	Verificar que cuadren los datos del formato con el presupuesto de la Cooperativa. Si hay inconsistencias, se debe realizar las respectivas correcciones.
4	Imprimir el formato de Ejecución Presupuestal.

	CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL		Fecha de Aprobación: 07/03/05
			Revisión No: 1
	CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL		Página 734 de 846
			Código: M.A.001

5	Entregar al Subgerente Administrativo y Financiero el formato de Ejecución Presupuestal en medio magnético.
6	Archivar el formato en la carpeta de Ejecución Presupuestal.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.9.12

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	MENSUALMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	COLNTROL DEL FONDO DE LIQUIDEZ	Página 735 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en el cumplimiento de la ley de la Supersolidaria que obliga a la cooperativa a mantener un Fondo de liquidez de acuerdo a un porcentaje especificado.

OBJETIVO

Mantener el porcentaje requerido por la Supersolidaria bajo títulos.

ALCANCE

Demostrar a la Supersolidaria el cumplimiento de la ley, con los soportes requeridos.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	•Módulo Contable del Sistema: Reporte del Fondo de Liquidez. •Módulo Financiero del Sistema: Reporte de Captaciones. •Supersolidaria: Formulario del Fondo de liquidez.		• Supersolidaria: Carta remisoría y anexos soporte de la operación. • Archivo de Supersolidaria: Fotocopia de la carta remisoría y anexos soporte de la operación.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del reporte del fondo de liquidez y reporte de captaciones del sistema.
2	Diligenciar el formulario del Fondo de liquidez otorgado por la Supersolidaria.
3	Imprimir tres copias del formulario del Fondo de liquidez diligenciado.
4	Requerir a la Revisoría Fiscal, aprobación y firma en cada una de las copias del formulario del Fondo de liquidez.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CONTROL DEL FONDO DE LIQUIDEZ	Página 736 de 846
		Código: M.A.001

5	Requerir al Asistente Administrativo y Financiero fotocopia de los títulos y fotocopia del certificado de custodia o en decheval que constituyen el Fondo de liquidez.
6	Hacer relación de los títulos del Fondo de liquidez junto con la fotocopia del Certificado de custodia o en decheval.
7	Imprimir la relación de los títulos del Fondo de liquidez.
8	Realizar e imprimir la carta remisoría a la Supersolidaria. Se deben imprimir dos copias de la misma.
9	Enviar por correo certificado a la Supersolidaria el original de la carta remisoría, la fotocopia de títulos, certificación de custodia o en decheval y formulario diligenciado del Fondo de liquidez.
10	Archivar la fotocopia de la carta remisoría, la fotocopia de títulos, certificación de custodia o en decheval y fotocopia del formulario del Fondo de liquidez en la carpeta de Supersolidaria.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.16.13

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO CONTADOR	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO CONTADOR AUXILIAR CONTABLE	PERIODICIDAD MENSUALMENTE

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CRUCE DE PAGADURÍAS	Página 737 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Descuentos efectuados por libranza para aplicar a cada una de las obligaciones adquiridas por los asociados de Coopprofesores.

OBJETIVO

Efectuar el cruce de descuentos a asociados.

ALCANCE

Relacionar los descuentos no aplicados para su entrega, al Director de Agencia.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.C.25.22	•Secretario Contador Agencia Bucaramanga: Documento y diskettes de listados de los asociados con descuentos y carta donde se registra el valor cancelado por la pagaduría. •Área de Sistemas: Documento impreso de los archivos de descuentos de las pagadurías de FED Boyacá y FED Departamental Cesar y Municipal de Aguachica, enviados por las Agencias de Málaga y Aguachica respectivamente, •Agencia Málaga y Aguachica: Fax con carta donde se registra el valor cancelado por la pagaduría.		• Secretario Contador Agencia Bucaramanga: Documento de listados generados luego de ejecutado el procedimiento, para su respectiva contabilización. • Agencia Málaga y Aguachica: Documento de listados generados luego de ejecutado el procedimiento, para su respectivas contabilización y archivo.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir del Secretario Contador los listados en documento y archivo plano de los asociados que tiene descuentos por libranza en la Cooperativa, de acuerdo a la pagaduría y el total de la consignación recibida de las mismas. Este listado relaciona

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CRUCE DE PAGADURÍAS	Página 738 de 846
		Código: M.A.001

2	datos mínimos como nombre, cedula y valor del descuento.
3	Recibir de las Agencias de Málaga por el FED Boyacá y Aguachica por los FED Cesar y Municipal, los listados en documento y archivo plano de los asociados que tiene descuentos por libranza en la Cooperativa, con carta soporte del valor consignado por cada pagaduría.
4	Verificar que el valor de las consignaciones de cada pagaduría, correspondan con los valores totales de los descuentos de los asociados que aparecen en los listados en documento y archivo plano.
5	Unificar los valores por cada número de cedula relacionados en las listas. Este se realiza por medio de tablas dinámicas.
6	Guardar en el sistema los listados de valores unificados por cedula, en carpeta de pagadurías del mes correspondiente.
7	Realizar un precruce en el sistema para identificar inconsistencia en datos. Entrar por descuentos en la opción cruce descuentos y elegir el archivo de valores unificados y la pagaduría a cruzar, año y mes de vigencia.
8	Imprimir listado de asociados que presenten inconsistencias en los valores de descuento.
9	Solucionar las inconsistencias presentadas, de acuerdo a los casos que se pueden presentar. Primer caso. La novedad esta en tramite y el descuento ya le llego. Se debe verificar si hay descuentos por ese valor en los créditos que posee el asociado, ingresar en el sistema por el menú novedades descuentos y verificar el estado de la novedad, si la novedad aparece en tramite se ingresa a tablas descuentos y novedades descuentos y se cambia el estado a activo. Segundo caso. Le sigue llegando descuento y el crédito ya ha sido cancelado. Ingresar a tablas y cambiar el estado de la novedad a cancelado, se crea un sobrante de cartera y se envía a cuenta de ahorros del asociado, se toma nota y se envía a la pagaduría correspondiente la novedad de cancelación. Tercer caso. El descuento no se ha creado en novedades. Se ingresa al menú descuentos en la opción novedades descuentos y se agrega el registro.
10	Realizar los precruces necesarios hasta verificar que se ha normalizado la totalidad de los valores inconsistentes.
11	Verificar que todas las Agencias hayan efectuado el cierre del día.
12	Verificar que se efectuó la copia de seguridad del movimiento del día.
13	Realizar el cruce de pagadurías definitivo.

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CRUCE DE PAGADURÍAS	Página 739 de 846
		Código: M.A.001

14	Imprimir listado de descuentos no efectuados en cruce, listado de reporte de cruce de pagadurías de aportes, listado de solidaridad, listado de cuenta de ahorros, listado de Coofuneraria, listado de Créditos, listado de sobrantes de cartera y listado de cuentas por pagar por cada pagaduría.
15	Verificar el valor total del cruce con los valores de las consignaciones realizadas por cada pagaduría.
16	Realizar muestreo de cada rubro aplicado, para verificar que efectivamente se aplicaron.
17	
18	Elaborar carta de envió de cruces para su contabilización.
19	Enviar listado de cruces al Secretario Contador para su contabilización, junto con carta de envió.
20	Recibir el listado de cruces después de efectuada su contabilización.
21	Verificar los listados de descuentos no efectuados con el fin de constatar si aun esta vigente la novedad. Esto implica que se han suspendido los descuentos.
	Elaborar carta de solicitud de envió de descuentos que fueron suspendidos.
	Enviar listado de descuentos no aplicados junto con carta de solicitud de envió, al Director de Agencia para este autorice al funcionario encargado la creación de dicha novedad.

INDICADORES

OBSERVACIONES

- Las pagadurías que actualmente tienen vínculos con la Cooperativa son el FED, Alcaldía de Bucaramanga, Alcaldía de Floridablanca, Alcaldía de Girón, FOPEP, Previsora, Cajasan, UCC, Gobernación de Santander, Fondo territorial de pensiones, Personería Alcaldía Bucaramanga y Alcaldía Barrancabermeja.

CÓDIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.CN.25.14

	PAGADURÍAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	CRUCE DE PAGADURÍAS	Página 740 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	ASESOR DE CARTERA	MENSUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EJECUCIÓN DEL CIERRE CONTABLE ANUAL	Página 741 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en generar el cierre del año del módulo contable.

OBJETIVO

Establecer la utilidad de la Cooperativa del ejercicio actual.

ALCANCE

Dejar disponible los archivos para iniciar un nuevo ejercicio contable.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Sistema: Información Módulo contable.		Archivo comprobantes de ajustes: Comprobantes de ajustes de cierre anual por Agencias.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema la información ha diciembre 31 de las cuentas de ingresos, gastos y costos del año vigente.
2	Ejecutar el Proceso de cierre de año en el sistema.
3	Imprimir los comprobantes de ajustes.
4	Archivar los comprobantes de ajustes en la carpeta de comprobantes de ajustes.
5	Hacer acumulación de saldos.

	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EJECUCIÓN DEL CIERRE CONTABLE ANUAL	Página 742 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.1.15

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES CONTABLES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES CONTABLES	Página 743 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en elaborar los comprobantes a utilizar en el desarrollo de las actividades contables de la Cooperativa.

OBJETIVO

Facilitar las revisiones de la información contable y llevar orden de las causaciones.

ALCANCE

Efectuar e imprimir las contabilizaciones correspondientes.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información base de datos. • Archivo físico: Información.		• Archivo de Contabilizaciones: Contabilizaciones y Formatos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema y del archivo físico la información necesaria para elaborar los comprobantes.
2	Diligenciar e imprimir los formatos de causaciones, seguros de Fogacoop y provisión general.
3	Solicitar al Auxiliar Contable que digite e imprima las contabilizaciones.
4	Archivar las contabilizaciones y formatos en la carpeta de Contabilizaciones.

	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES CONTABLES	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES CONTABLES	Página 744 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.15.16

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	MENSUALMENTE

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ELABORACIÓN DE NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS	Página 745 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar las Notas a los Estados Financieros.

OBJETIVO

Aclarar la información de los Estados Financieros para una mejor interpretación.

ALCANCE

Brindar a terceros información detallada sobre los Estados Financieros, para toma de decisiones.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema ó archivos contables físicos: Estados Financieros de la vigencia anterior, Estados Financieros del año a analizar, Circular Normativa 013.		• Contador: Notas a los Estados Financieros.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información de los Estados Financieros de la vigencia anterior, Estados Financieros del año a analizar y circular normativa 013.
2	Realizar las notas a los Estados Financieros de acuerdo a los parámetros y a la normatividad vigente.
3	Imprimir las notas de los Estados Financieros.
4	Entregar las notas de los Estados Financieros a la Revisoría Fiscal para que sea revisado y aprobado.
5	Obtener las notas de los Estados Financieros ya aprobadas y firmadas. Si es el caso se deben hacer las correcciones en las notas y de nuevo entregarlas a la revisoría fiscal para

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 0
	ELABORACIÓN DE NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS	Página 746 de 846
		Código: M.A.001

	que las aprueben.
6	Archivar original de las notas de los Estados Financieros, en la carpeta de Estados Financieros.
7	Entregar en medio magnético copia de las notas de los Estados Financieros al Asistente Comercial.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.27.17

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTOS PARA ENTIDADES EXTERNAS	Página 747 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en dar aclaraciones y respuesta a los requerimientos recibidos de los entes de control.

OBJETIVO

Dar cumplimiento a la información exigida en los requerimientos.

ALCANCE

Organizar la información necesaria para cumplir con el requerimiento.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Subgerente Administrativo y Financiero: Requerimiento.		• Archivo medio magnético: Respuesta a los puntos señalados en el requerimiento al área contable.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del requerimiento fotocopiado entregado por el Subgerente Administrativo y Financiero. En este requerimiento viene demarcado los puntos que se deben evacuar.
2	Analizar que información se requiere para dar contestación al requerimiento.
3	Desarrollar los puntos señalados en el requerimiento con la información de la base de datos ó archivos necesarios.
4	Imprimir la respuesta al requerimiento que da el área contable.
5	Requerir a la Revisoría Fiscal la validación a la respuesta emitida por el área Contable.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTOS PARA ENTIDADES EXTERNAS	Página 748 de 846
		Código: M.A.001

6	Analizar las observaciones dadas por la Revisoría Fiscal y hacer los correctivos específicos, en caso de ser necesario.
7	Entregar en medio magnético al Subgerente Administrativo y Financiero, la respuesta al requerimiento.

INDICADORES

OBSERVACIONES Requerimientos de la DIAN, Supersolidaria, Fogacoop, Tesorerías Municipales y otros entes de vigilancias.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.16.18

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO CONTADOR	PERIODICIDAD CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DEL BALANCE DE AGENCIAS	Página 749 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en generar los Estados Financieros por centro de costos.

OBJETIVO

Dar a conocer la gestión de cada agencia.

ALCANCE

Dar a conocer a los miembros del comité de gerencia y directores de agencia, el funcionamiento de las diferentes agencias.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	Sistema: Balance de Prueba de cada agencia de la actual vigencia, Balance de Prueba de cada agencia de la vigencia anterior, Estado de resultados de cada agencia de la actual vigencia y Estado de resultados de cada agencia de la vigencia anterior.		Archivo medio magnético y físico: Balance General Comparativo, Estado de Resultados comparativos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del Balance de Prueba de cada agencia de la actual vigencia, Balance de Prueba de cada agencia de la vigencia anterior, Estado de resultados de cada agencia de la actual vigencia y Estado de resultados de cada agencia de la vigencia anterior del Sistema.
2	
3	

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DEL BALANCE DE AGENCIAS	Página 750 de 846
		Código: M.A.001

4	Diligenciar el formato del Balance de Agencias. Está conformado por Balance General Comparativo y Estado de Resultados Comparativo.
5	Imprimir el Balance General y el Estado de Resultados. Guardar en medio magnético el Balance General para dejarlo disponible a funcionarios del Comité de Gerencia y directores de Agencia. Archivar el Balance General y Estado de Resultados en la carpeta de Balance de Agencias.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.16.19

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	MENSUALMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DEL BALANCE DE AGENCIAS	Página 751 de 846
		Código: M.A.001

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 00/00/00
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL COMPARATIVO, ESTADO DE RESULTADOS Y ANEXOS	Página 752 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el Balance General Comparativo, Estado de Resultados y Anexos.

OBJETIVO

Consolidar la Información Financiera y Contable para conocer la situación económica de la Cooperativa.

ALCANCE

Conocer la situación económica actual de la Cooperativa en aras de tomar decisiones.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Balance de Prueba.		• Contador: Estado de Resultados, Balance General Comparativo, Anexos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Balance de Prueba y Saldo de Agrupadores de cuentas diversas del mes a analizar, del mes anterior y de la vigencia anterior.
2	Diligenciar el formato en Excell del Balance General Comparativo y sus respectivos anexos.
3	Verificar que el Balance General corresponda a las cuentas y valores contempladas en el Balance General Comparativo.
4	Imprimir el Balance General Comparativo, Estado de Resultados y anexos.
5	Entregar el Balance General Comparativo a la Revisoría Fiscal para que sea revisado y avalado.
6	Obtener el Balance General Comparativo avalado.
7	Entregar el Balance General Comparativo a la Gerencia. Esta dará el visto bueno con su firma.
8	Recibir de Gerencia el Balance General Comparativo.
9	Dar copia en medio magnético a las diferentes áreas de la Cooperativa.

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 00/00/00
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL COMPARATIVO, ESTADO DE RESULTADOS Y ANEXOS	Página 753 de 846
		Código: M.A.001

10	Sacar fotocopias y entregarlas a la Secretaría de Gerencia para ser enviados a los miembros del Consejo de Administración.
11	Archivar el original del Balance en la Carpeta de Estados Financieros.

INDICADORES

OBSERVACIONES El Balance General y Estado de Resultados se entrega en el mes 12 de cada año al Asistente Comercial, el cual es presentado en un formato consolidado.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.27.20

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	MENSUALMENTE

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 00/00/00
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DE FLUJO EFECTIVO, ESTADO DE CAMBIO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE PATRIMONIO	Página 754 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en realizar el Flujo Efectivo, Estado de cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.

OBJETIVO

Consolidar la Información Financiera y Contable de un periodo anual, para conocer la situación económica de la Cooperativa.

ALCANCE

Conocer la situación Financiera de la Cooperativa.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.CN.27.19	Sistema: Balance de Prueba, Balance General de la fecha a analizar, Estado de Resultados, Auxiliares de la vigencia a analizar.		Contador: Flujo de Efectivo comparativo al año anterior, Estado de cambio de Situación Financiera comparativo al año anterior, Estado de patrimonio comparativo al año anterior.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema el Flujo Efectivo, Estado de cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio del mes a analizar, del mes anterior y de la vigencia anterior.
2	Trasladar los datos requeridos de la hoja de trabajo al Flujo Efectivo, Estado de Resultados ó Estado de cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.
3	Verificar que el Flujo Efectivo, Estado de Resultados ó Estado de cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio cuadren con los datos encontrados en la base de la Cooperativa.
4	Imprimir el Flujo Efectivo, Estado de cambio de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.
5	Entregar el Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio a la Revisoría Fiscal para que sea revisado y avalado.

	PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Fecha de Aprobación: 00/00/00
		Revisión No: 1
	ELABORACIÓN DE FLUJO EFECTIVO, ESTADO DE CAMBIO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE PATRIMONIO	Página 755 de 846
		Código: M.A.001

6	Obtener el Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio ya avalados. Si es el caso se debe realizar las correcciones.
7	Entregar el Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio a la Gerencia. Esta dará el visto bueno con su firma.
8	Recibir de Gerencia el Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio.
9	Archivar el original del Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio en la Carpeta de Estados Financieros.
10	Dar copia en medio magnético del Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio finales a las diferentes áreas de la Cooperativa.
11	Entregar copia de Flujo Efectivo, Estado de cambios de Situación Financiera y Estado de Patrimonio al Asistente Comercial para incluir en la cartilla de informes anuales.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.27.21

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EXOGENA DE LA DIAN EN MEDIOS MAGNÉTICOS	Página 756 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en generar la información exógena que se debe presentar ante la DIAN en medios magnéticos.

OBJETIVO

Brindar información de acuerdo a las resoluciones expedidas por la DIAN.

ALCANCE

Enviar los reportes requeridos por la DIAN.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información Financiera y Contable. • DIAN: Normatividad vigente año actual y Software.		• DIAN: Formato original de entrega junto con las dos copias de los reportes en medio magnéticos. • Archivo de Medios Magnéticos: Validación emitida por la DIAN junto con las dos copias de los reportes en medio magnético.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del Módulo Financiero y Contable del sistema y la normatividad vigente de la DIAN.
2	Filtrar los datos Financieros y Contables de acuerdo a las resoluciones aplicadas a la Cooperativa.
3	Agrupar y considerar la información de acuerdo a los conceptos que se deben informar de las resoluciones establecidas y transacciones realizadas por la vigencia dada.
4	Realizar los reportes en medio magnético de acuerdo a los requerimientos técnicos dados en las resoluciones.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EXOGENA DE LA DIAN EN MEDIOS MAGNÉTICOS	Página 757 de 846
		Código: M.A.001

5	Requerir a la Revisoría Fiscal aprobación y firma en cada uno de los reportes presentados en medio magnético. Si presentan inconsistencias, se deben corregir y enviarlos de nuevo a la Revisoría Fiscal para la aprobación y firma. De lo contrario, si son consistentes se envían los reportes al área de sistemas, para que esta la valide con el software de la DIAN.
6	Obtener dos copias de cada uno de los reportes en medio magnético del área de sistemas por seguridad de la información.
7	Diligenciar formato de entrega.
8	Requerir a la Revisoría Fiscal la firma en el formato de entrega.
9	Requerir a la Gerencia la firma en el formato de entrega.
10	Presentar ante la DIAN el formato original de entrega junto con las dos copias de los reportes en medio magnético.
11	Recibir de la DIAN la información validada y radicada. Si se presentan inconsistencias, la DIAN da un reporte de inconsistencias y otorga una nueva fecha de entrega de información corregida.
12	Archivar la validación emitida por la DIAN junto con las dos copias de los reportes en medio magnético, en la carpeta de medios magnéticos.

INDICADORES

OBSERVACIONES

CODIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.CN.16.22

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	EXOGENA DE LA DIAN EN MEDIOS MAGNÉTICOS	Página 758 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	FOLIAR LIBROS	Página 759 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en enviar a la Cámara de Comercio los libros oficiales para que se haga su respectivo registro.

OBJETIVO

Cumplir requisito según la normatividad vigente.

ALCANCE

Mantener registros actualizados de los libros.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Cámara de comercio: Formato de Registro de hojas.		• Hojas registradas ante la Cámara de Comercio.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Foliar libro en el módulo contable del sistema. Aquí se le debe dar el consecutivo de la numeración existente.
2	Imprimir hojas del libro.
3	Diligenciar formato dado por la cámara de comercio. Se especifica el número de hojas y el libro que se va a registrar.
4	Obtener la firma del Representante legal en el formato de registro de hojas ya diligenciado.
5	Sacar fotocopia a la última hoja utilizada del libro anterior.
6	Enviar a la cámara de comercio el formato, la fotocopia de la última hoja y las hojas a registrar, con el mensajero.

	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	FOLIAR LIBROS	Página 760 de 846
		Código: M.A.001

7	Recibir de la cámara de comercio el formato, la fotocopia de la última hoja y las hojas registradas, con el mensajero.
8	Custodiar las hojas registradas de acuerdo a la clase de libro.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.1.23

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO CONTADOR	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO CONTADOR	PERIODICIDAD CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GENERACIÓN DE COMPROBANTES MANUALES	Página 761 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en generar los comprobantes que se elaboran posteriores a la fecha de fin de mes para incluirlos antes del cierre del mes.

OBJETIVO

Contar con la información requerida para un periodo determinado.

ALCANCE

Obtener información real y completa para incluirla en el movimiento del periodo determinado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Asistente Administrativo y Financiero, Contador, Secretario Contador: Reportes de Registros Contables. • Auxiliar de Contabilidad: Auxiliar de Cuenta.		• Archivo: Comprobantes Manuales y anexos.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener reportes de registros contables.
2	Digitar la información obtenida en el Módulo Contable. Si esta información está incompleta, se debe remitir al usuario que le hizo entrega de los reportes.
3	Imprimir los Comprobantes Manuales y anexar soporte del reporte obtenido inicialmente.
4	Archivar comprobantes manuales y anexos en la carpeta que corresponda, clasificada según la agencia.

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GENERACIÓN DE COMPROBANTES MANUALES	Página 762 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.28.24

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	AUXILIAR CONTABLE	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GENERACIÓN DE REPORTES DE CARTERA	Página 763 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en determinar Causaciones, Provisiones, Intereses y Traslados de Cartera a fecha de fin de mes.

OBJETIVO

Contar a fin de mes con información confiable para poder determinar provisiones y causaciones correspondientes al Módulo de Cartera.

ALCANCE

Obtener información oportuna, confiable y real para poder consolidar los estados financieros.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Área de Sistemas: Archivo de Cartera. • Área de cartera: Archivo cartera depurada.		• Contador: Reportes de Cartera.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del área de sistemas el archivo plano de cartera a corte de mes y del área de cartera el archivo de cartera depurado.
2	Verificar que el total de la cartera sea igual a los saldos de cartera de contabilidad.
3	Verificar que el archivo de cartera esté clasificado por categorías.
4	Elaborar los reportes de cartera mediante tablas dinámicas como: Saldos de Aportes, Intereses Corrientes, Interés de Mora, Interés Contingente, Mora Contingente, Seguro de Crédito, Intereses Anticipados, Provisión de Capital, Provisión de Seguro, Provisión de Intereses Corrientes, Provisión de Intereses de Mora. Los anteriores reportes se realizan con arrastre y sin arrastre.
5	Imprimir los reportes de cartera.

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	GENERACIÓN DE REPORTES DE CARTERA	Página 764 de 846
		Código: M.A.001

6	Alimentar en Excell los datos contables vs. Datos de cartera.
7	Generar reporte de contabilización de cartera de las agencias.
8	Imprimir y entregar al Auxiliar Contable el reporte de contabilización de cartera de las agencias.
9	Archivar los reportes de cartera en carpeta de cartera.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.28.25

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	MENSUALMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INFORMACIÓN CIERRE DE EJERCICIO PARA ENVIAR A LA SUPERSOLIDARIA	Página 765 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en recopilar la información que requiere la Supersolidaria para la aprobación de los Estados Financieros.

OBJETIVO

Entregar la información en los plazos establecidos por el ente de control.

ALCANCE

Enviar a la Supersolidaria el Balance certificado y Estado financiero certificado.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información Financiera. • Subgerente Administrativo y Financiero: Distribución de excedentes aprobada por la Asamblea. • Secretaria de Gerencia; Copia del Acta de la Asamblea. • Revisor Fiscal: Dictamen del Revisor Fiscal, Último informe de Revisoría Fiscal. • Gerencia: Informes de Gestión.		• Supersolidaria: Carta Remisoria, Balance Certificado y Estado Financiero Certificado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Imprimir los Estados Financieros Básicos con corte a Diciembre 31 como Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de cambios en la información financiera, Flujo de efectivo, Notas de los Estados Financieros e Indicadores Financieros enunciados en la circular normativa 013 de la Supersolidaria.
2	

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INFORMACIÓN CIERRE DE EJERCICIO PARA ENVIAR A LA SUPERSOLIDARIA	Página 766 de 846
		Código: M.A.001

3	Recibir del Subgerente Administrativo y Financiero la distribución de excedentes aprobada por la Asamblea General de asociados.
4	
5	
6	Obtener la capitalización de la cuenta de fondo de revalorización de aportes.
7	Recibir de la Gerencia los informes de gestión respectivos.
8	Recibir del Revisor Fiscal, el dictamen de revisoría fiscal.
9	Recibir de los abogados los procesos jurídicos en contra de la Entidad.
10	Recibir del Revisor Fiscal, el último informe de Revisoría Fiscal.
11	Recibir de la Secretaria de Gerencia, la copia del acta de la asamblea.
12	Obtener del archivo físico Los Estados Financieros certificados.
	Elaborar la carta remisoría a la Supersolidaria.
	Elaborar sobre que se enviará a la Supersolidaria. Dentro de este sobre se anexa los documentos mencionados anteriormente.
	Enviar por correo certificado a la Supersolidaria el sobre.

INDICADORES

OBSERVACIONES

- Una carta remisoría es un documento donde se relacionan los anexos a enviar.

CODIGO PROCEDIMIENTO

P.MP.CN.16.26

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INFORMACIÓN CIERRE DE EJERCICIO PARA ENVIAR A LA SUPERSOLIDARIA	Página 767 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	ANUALMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INFORMES ESPECIALES PARA GERENCIA O COMITÉ DE GERENCIA	Página 768 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en generar informes detallados del movimiento que ha tenido la Cooperativa en diferentes rubros.

OBJETIVO

Brindar información oportuna para la toma de decisiones.

ALCANCE

Generar los informes especiales.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información necesaria para la elaboración del informe solicitado.		• Gerencia ó Comité de Gerencia: Informe respectivo. • Archivo de informes especiales: Copia del informe elaborado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del sistema.
2	Realizar el informe solicitado por Gerencia ó Comité de Gerencia.
3	Imprimir dos copias de los informes especiales.
4	Entregar una copia al funcionario que solicitó el informe especial.
5	Archivar una copia en la carpeta de informes especiales.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INFORMES ESPECIALES PARA GERENCIA O COMITÉ DE GERENCIA	Página 769 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES Los informes especiales fijos pueden ser: Fondo de Educación, Informe Seguro Fogacoop, Tarjeta Débito, Movimiento a las transacciones financieras, Fondo de Solidaridad.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.16.27

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO CONTADOR	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO CONTADOR	PERIODICIDAD MENSUALMENTE

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INTERFASE FINANCIERA	Página 770 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en recopilar la información Contable y Financiera.

OBJETIVO

Contar con información Completa, Verás y Confiable para continuar con el desarrollo Contable y Financiero.

ALCANCE

Obtener Información Rápida y con mínimo margen de error.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.CN.27.18 P.MP.CN.28.25	• Sistema: Notas Contables Financieras, Egresos Financieros, Ingresos Financieros, Notas Contables Cartera, Egresos Cartera, Ingresos Cartera.		• Archivo: inconsistencias.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema los documentos financieros, generados por las interfases de los diferentes módulos que interactúen con el área contable.
2	Ejecutar la interfase financiera para recibir por medio del sistema los movimientos realizados durante el día, sobre las transacciones de los asociados, como son: Aportes, Ahorros, Liquidaciones e Intereses. En Cartera son Créditos, Abonos, Desembolsos, Provisiones y Causaciones.
3	Contabilizar las transacciones financieras que lleguen de la Interfase Financiera como son: Aportes, Ahorros, Liquidaciones e Intereses. Y Cartera como son: Créditos, Abonos, Desembolsos, Provisiones y Causaciones. Esto lo realiza el sistema, agrupando

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	INTERFASE FINANCIERA	Página 771 de 846
		Código: M.A.001

	transacciones y generando los diferentes tipos de comprobantes.
4	Correr “Proceso Val.Agrupadores”. Acá el sistema valida los agrupadores que en el paso anterior han salido errados.
5	Correr nuevamente el “Proceso Val.Agrupadores”. Acá el sistema corrige los agrupadores.
6	Imprimir si persisten las inconsistencias.
7	Archivar las inconsistencias en carpeta de inconsistencias.

INDICADORES

OBSERVACIONES • Este procedimiento se realiza diariamente a excepción del día sábado ya que el proceso de Canje no se realiza este día. • Si el sistema genera error al ser ejecutado, se da aviso al área de sistemas para que este de solución al error.	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.28.28

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO CONTADOR	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO AUXILIAR CONTABLE CONTADOR	PERIODICIDAD DIARIAMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN SEGUROS FOGACOO	Página 772 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en liquidar la prima de seguros de captaciones que debe tener la Cooperativa.

OBJETIVO

Brindar seguridad y respaldo a los ahorradores de la Cooperativa.

ALCANCE

Mantener vigente y actualizada la prima de seguro.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Reporte de Captaciones. • Área de Sistemas: Reporte Posición Neta. • Revisor Fiscal: Certificación de Revisoría Fiscal.		• Fogacoop: Carta remisoría y anexos de soporte de la operación. Se anexa copia del comprobante de pago. • Archivo Seguros Fogacoop: Carta remisoría y anexos de soporte de la operación. Se anexa original del comprobante de pago.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar Reporte de Posición Neta al área de sistemas en medio magnético.
2	
3	
4	Imprimir tres copias del Reporte de Posición Neta.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN SEGUROS FOGACOOP	Página 773 de 846
		Código: M.A.001

5	Requerir al Revisor Fiscal y Representante Legal, aprobación y firma en cada una de las copias del
6	Reporte de Posición Neta.
7	
8	Obtener del sistema el Reporte de Captaciones, Reporte Posición Neta del representante legal y
9	Certificación de Revisoría Fiscal correspondiente a captaciones.
10	
11	Diligenciar el formato del pago de Fogacoop.
12	Verificar la posición neta y utilizar el porcentaje de aplicación para el trimestre a liquidar de
13	Fogacoop.
14	Aplicar el porcentaje requerido, al pago de Fogacoop.
	Dividir el valor liquidado de prima en cuatro trimestres. Esto se debe a que el corte para efectuar el pago es trimestral.
	Imprimir el formato del pago de Fogacoop.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN SEGUROS FOGACOOP	Página 774 de 846
		Código: M.A.001

	Enviar el formato del pago de Fogacoop al Asistente Administrativo y Financiero, para que este realice el pago administrativo correspondiente. Obtener del Asistente Administrativo y Financiero, el comprobante de consignación del pago efectuado. Realizar la carta remisoría dirigida a Fogacoop. En esta carta se enuncian los documentos anexos como soporte de la operación, Enviar por fax y por correo certificado, la copia de la consignación de pago, Posición Neta, Certificación de Revisoría Fiscal y Carta remisoría a Fogacoop. Archivar el original de la Consignación de Pago, Posición Neta, Carta Remisoría a Fogacoop y Certificación de Revisoría Fiscal en la carpeta de Seguros Fogacoop.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	LIQUIDACIÓN SEGUROS FOGACoop	Página 775 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES • La fecha de Corte es trimestral. • La fecha de pago son los 5 primeros días hábiles del segundo mes siguiente al trimestre.	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.16.29

REVISADO POR SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	RESPONSABLE DEL PROCESO CONTADOR	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO CONTADOR	PERIODICIDAD TRIMESTRALMENTE

	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANTENIMIENTO DE LIBROS REGISTRADOS	Página 776 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en llevar al día los libros oficiales de la Cooperativa.

OBJETIVO

Garantizar la autenticidad de los registros contables.

ALCANCE

Mantener actualizado los libros de caja diario, mayor y balances.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Información del Módulo Contable.		• Archivo de mayor y balances: Hojas registradas del Mayor y balances.. • Archivo de Caja diario: Hojas registradas de Caja diario.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del sistema.
2	Enviar a foliar el número de hojas necesarias a la cámara de comercio.
3	Imprimir el Caja diario en las hojas registradas.
4	Imprimir el Mayor y Balances en las hojas registradas.
5	Archivar el caja diario en la carpeta de caja diario.
6	Archivar el mayor y balances en la carpeta de mayor y balances.

	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MANTENIMIENTO DE LIBROS REGISTRADOS	Página 777 de 846
		Código: M.A.001

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.1.30

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	MENSUALMENTE

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MOVIMIENTO DIARIO	Página 778 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en obtener del arqueo diario de cajeros, asesoras y en general de las transacciones de dinero de la agencia, los soportes físicos de egresos, ingresos, contables, notas de contabilidad, arqueos, comprobantes de desembolsos, pagos de cartera, retiros, consignaciones y pagos de colegios; para contrastarlos con la información ingresada en el sistema.

OBJETIVO

Efectuar la relación del movimiento diario de la agencia.

ALCANCE

Custodiar los diarios en el archivo.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
P.MP.CN.24.3	• Cajeros: Arqueo diario.	P.MP.A.7.31	• Archivo: Movimiento diario.
P.MP.CN.24.2	• Asesoras: Arqueo diario. • Sistema: Información del movimiento diario.		

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Recibir el arqueo diario de Cajeros y Asesores comerciales con sus respectivos soportes.
2	Obtener del sistema la información correspondiente al movimiento diario de agencia.
3	Verificar los arqueos de cajeros y Asesores comerciales con la información del movimiento diario.
4	Efectuar las correcciones necesarias en caso de presentarse inconsistencias en el

	MOVIMIENTO DIARIO	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	MOVIMIENTO DIARIO	Página 779 de 846
		Código: M.A.001

5	contenido del movimiento diario.
	Organizar la información del movimiento diario con los respectivos soportes.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CÓDIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.24.1

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE COMERCIAL	DIRECTOR DE AGENCIA	SECRETARIO CONTADOR	DIARIAMENTE

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REPORTES ENTES DE CONTROL	Página 780 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en generar los diferentes reportes solicitados por la Supersolidaria, Fogacoop en el software de Confecoop.

OBJETIVO

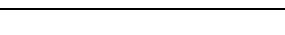
Dar cumplimiento a la normatividad expedida por la Supersolidaria.

ALCANCE

Enviar los informes requeridos por los diferentes entes de control.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Supersolidaria: Circular Normativa 013, Circular Jurídica 007. • Área de sistemas: Software Sigcoop. • Sistema: Información Contable y Financiera.		• Entes de control: Reportes específicos. • Archivo de reportes a entes de control: Copia de envío y recepción de reportes.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener la información del módulo financiero y contable del sistema.
2	Elaborar los informes en medio magnético como: Plan Único de Cuentas, Aplicación de excedentes, relación de solvencia, relación de bienes recibidos en dación de pago, propiedad, planta y equipo, relación de inversión de renta variable, inversiones de renta fija, red oficinas, Evaluación de cartera de crédito y Fondo de liquidez.
3	Revisar que los datos de los reportes coincidan con el Balance.

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
	REPORTES ENTES DE CONTROL	Revisión No: 1
		Página 781 de 846
		Código: M.A.001

4	Enviar copia de los informes al área de sistemas en medio magnético, para que realicen la validación de los mismos en el software de Sigcoop.
5	Obtener los informes validados por el área de sistemas. Se revisan los informes validados por el área de sistemas para detectar inconsistencias en la información. Si se presentan inconsistencias en la información, se debe corregir y de nuevo enviar la copia al área de sistemas para que hagan los ajustes correspondientes. Si la información es consistente, se entrega al área de sistemas para que este envíe los reportes a los entes respectivos.
6	Recibir del área de sistemas la copia del soporte de envío de los informes.
7	Recibir de los respectivos entes de control, el soporte de recibido de los informes correspondientes.
8	Archivar soporte del envío de los informes y soporte de recibido de informes de los entes de control, en la carpeta de reportes de entes de control.

INDICADORES

OBSERVACIONES

- Periodicidad del Plan Único de Cuentas es trimestral.
- Periodicidad de la aplicación de excedente es anual.
- Periodicidad de la relación de solvencia es trimestral.
- Periodicidad de la relación de bienes recibidos en pago es anual.
- Periodicidad de la propiedad, planta y equipo es anual.
- Periodicidad de la relación de inversión de renta variable es trimestral.
- Periodicidad de las inversiones de renta fija es trimestral.
- Periodicidad de la Red oficinas es semestral.
- Periodicidad de la evaluación de cartera de crédito es trimestral.
- Periodicidad del Fondo de liquidez es mensual.

**CÓDIGO
PROCEDIMIENTO**

P.MP.CN.16.31

	INFORMES ESPECIALES DE CONTABILIDAD	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	REPORTES ENTES DE CONTROL	Página 782 de 846
		Código: M.A.001

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	DEPENDE DEL REPORTE A REALIZAR

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	VERIFICACIÓN DE COMPROBANTES GENÉRICOS Y PARAMETRIZADOS	Página 783 de 846
		Código: M.A.001

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Consiste en mantener comprobantes con información precisa, elaborados en el Módulo Contable.

OBJETIVO

Obtener información consistente, completa y real correspondiente a los comprobantes genéricos y parametrizados.

ALCANCE

Contar con comprobantes que estén debidamente diligenciados.

CÓDIGO	ENTRADAS	CÓDIGO	SALIDAS
	• Sistema: Comprobantes Contables, Notas Contables, Ingresos y Egresos elaborados por los usuarios del modulo contable.		• Sistema: Comprobante contable Corregido. Para periodos vigentes. • Archivo: Nuevo Comprobante contable corregido. Para periodos cerrado.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema los comprobantes elaborados por los diferentes usuarios del Módulo Contable.
2	Consultar los comprobantes cuando haya inconsistencias en la información contable ó cuando se quiera constatar la integridad de la información contenida en el mismo.
3	Efectuar la corrección del comprobante de acuerdo al caso. Se debe tener en cuenta el periodo de vigencia del comprobante para llevar a cabo estas correcciones. Cuando el periodo este cerrado, se debe realizar un nuevo comprobante.

	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE	Fecha de Aprobación: 07/03/05
		Revisión No: 1
	VERIFICACIÓN DE COMPROBANTES GENÉRICOS Y PARAMETRIZADOS	Página 784 de 846
		Código: M.A.001

4	Se imprime el comprobante una vez corregido.
5	Archivar el comprobante en carpeta de inconsistencias.

INDICADORES

OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.28.32

REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	CONTADOR	CADA VEZ QUE SEA NECESARIO

DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Consiste en validar Información Contable y Financiera.			
OBJETIVO Contar con información Confiable, Oportuna y Verás.		ALCANCE Obtener información consistente, real y completa.	
CÓDIGO	ENTRADAS • Sistema: Información disponible almacenada en las respectivas cuentas y periodo.	CÓDIGO	SALIDAS • Auxiliar Contable: Información actual, verificada y confrontada, Balance de Prueba.

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Obtener del sistema los comprobantes contables generados en las transacciones realizadas diariamente.
2	Efectuar el cierre en el sistema. De acuerdo al movimiento presentado, el sistema abona las transacciones en sus respectivas cuentas.
3	Obtener la información disponible almacenada en su respectiva cuenta y periodo.
4	Imprimir reportes Financieros.
5	Verificar la información con los reportes financieros, saldos enviados por cada agencia, arqueo de caja, relaciones y soporte físico. Confrontar las cifras. Si las cifras son inconsistentes entonces se establece la diferencia.
6	Identificar el tipo de inconsistencia. Si la inconsistencia es del módulo Financiero, se remite

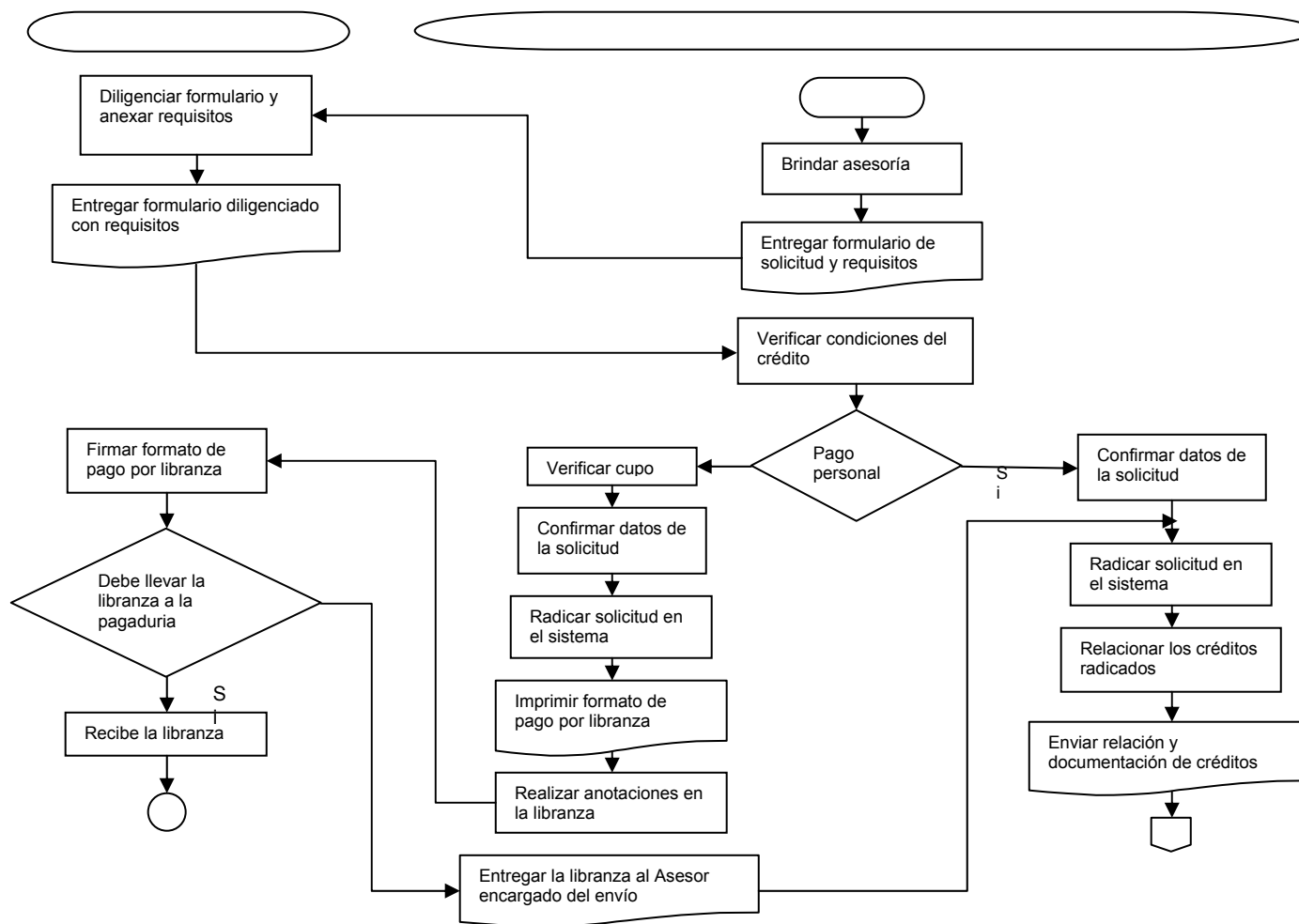
	al área de Sistemas para que realicen la corrección. Si la inconsistencia es del Módulo Contable, se procede a corregir mediante una nota contable. Si la inconsistencia no pertenece al Módulo Contable ni Financiero, entonces es remitido al usuario que dio origen a dicha transacción.
7	Imprimir notas contables cuando se requiera. De lo contrario se genera un nuevo comprobante.
8	Archivar notas contables o comprobantes en su respectiva carpeta por agencia.
9	Reprocesar la información actual.
10	Verificar que la información actual esté validada.

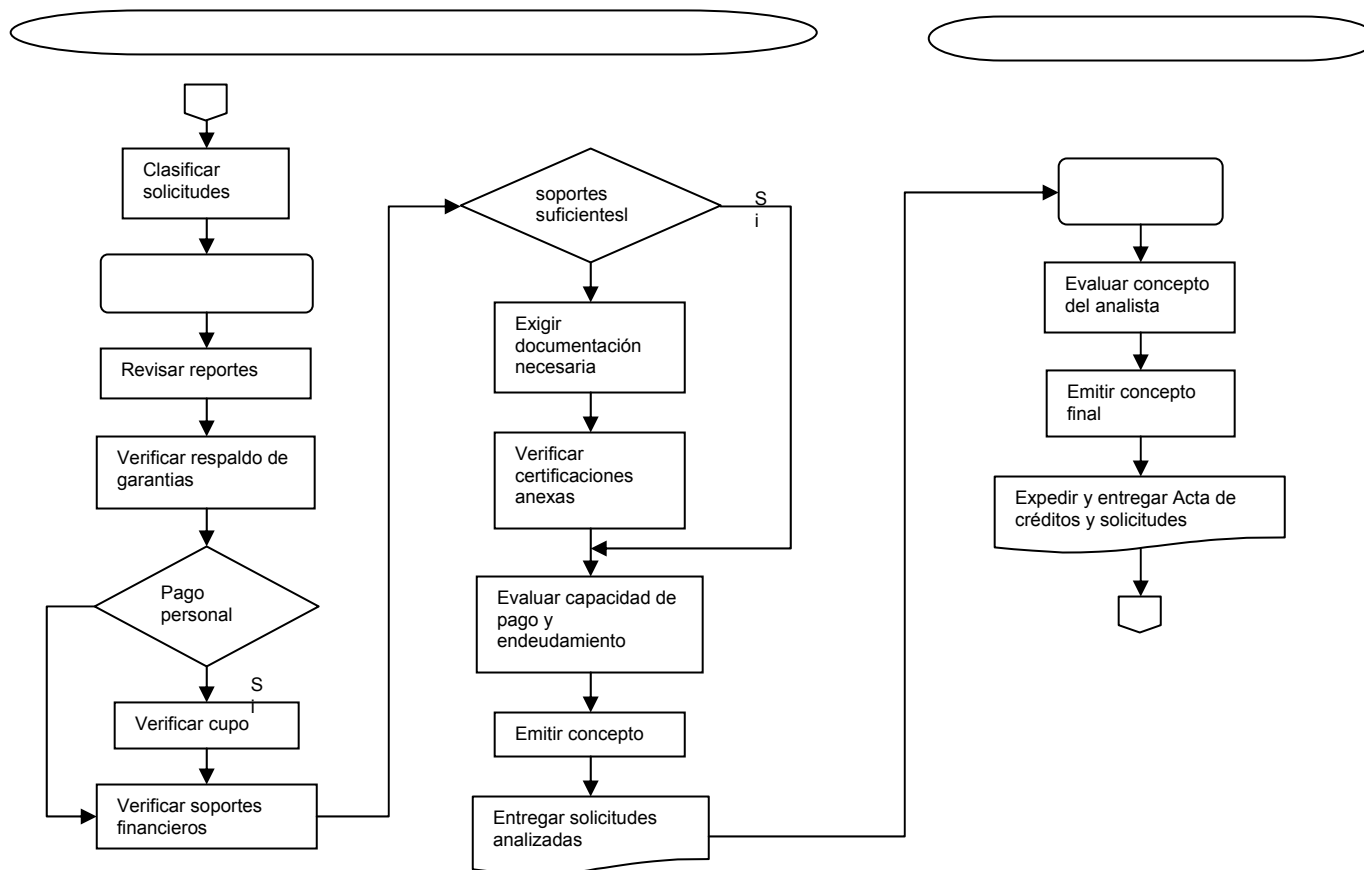
INDICADORES

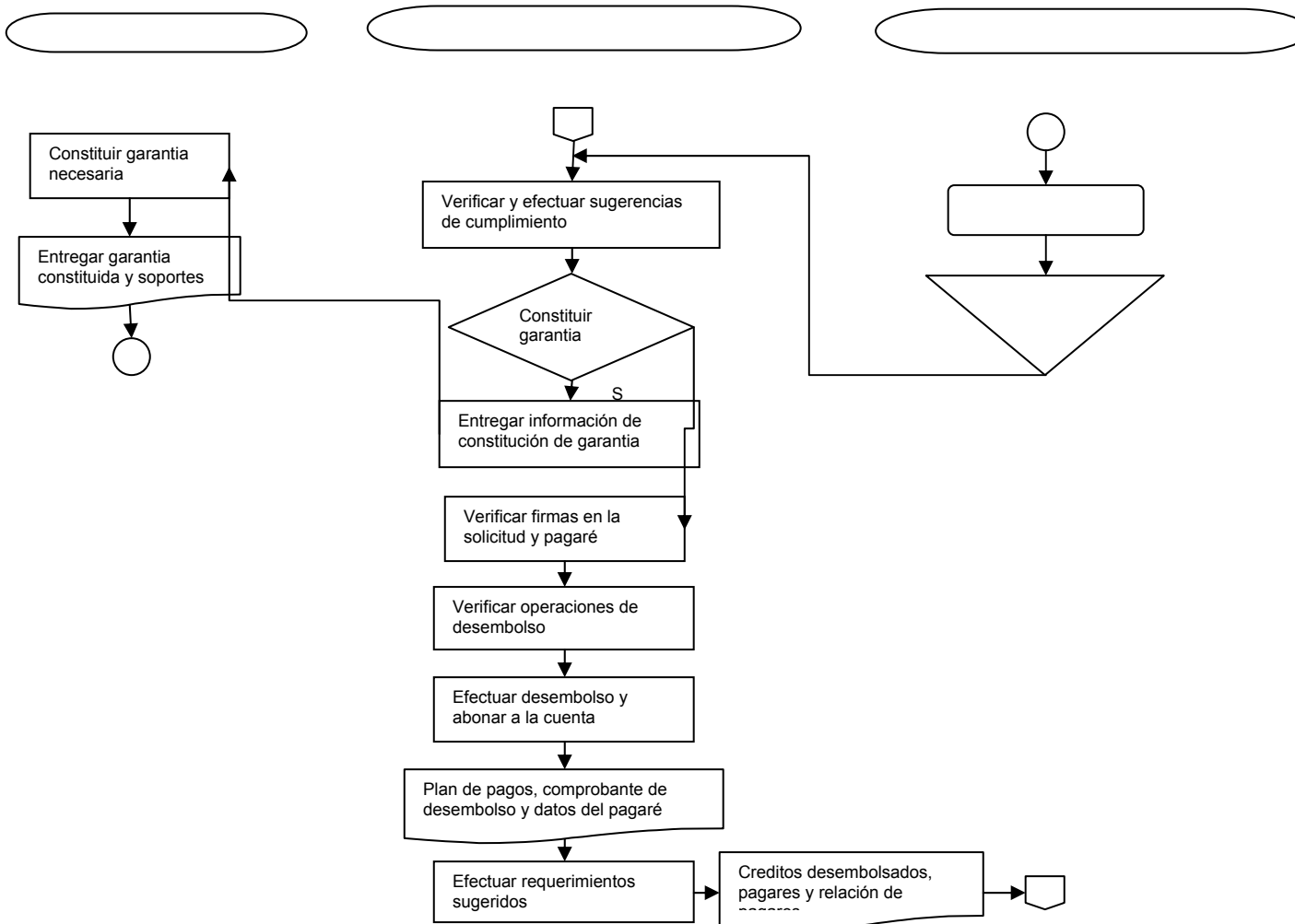
OBSERVACIONES	CODIGO PROCEDIMIENTO P.MP.CN.13.33

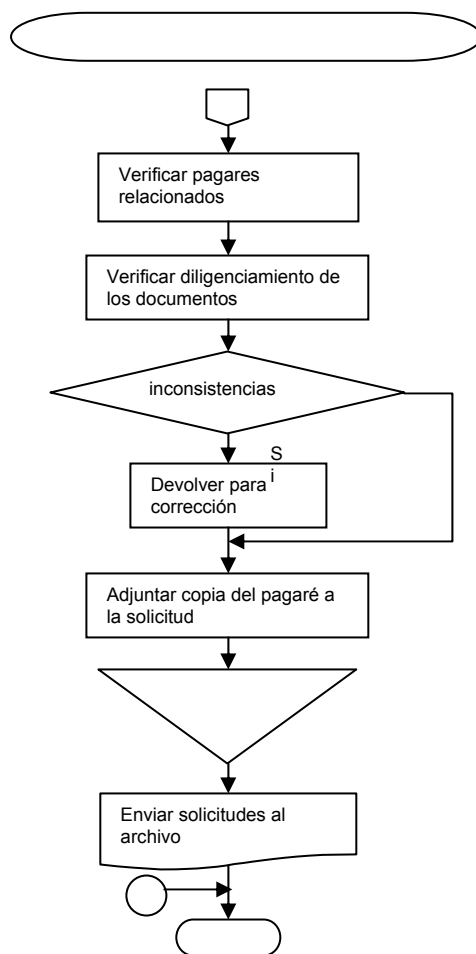
REVISADO POR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	PERIODICIDAD
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTADOR	AUXILIAR CONTABLE	PERMANENTEMENTE

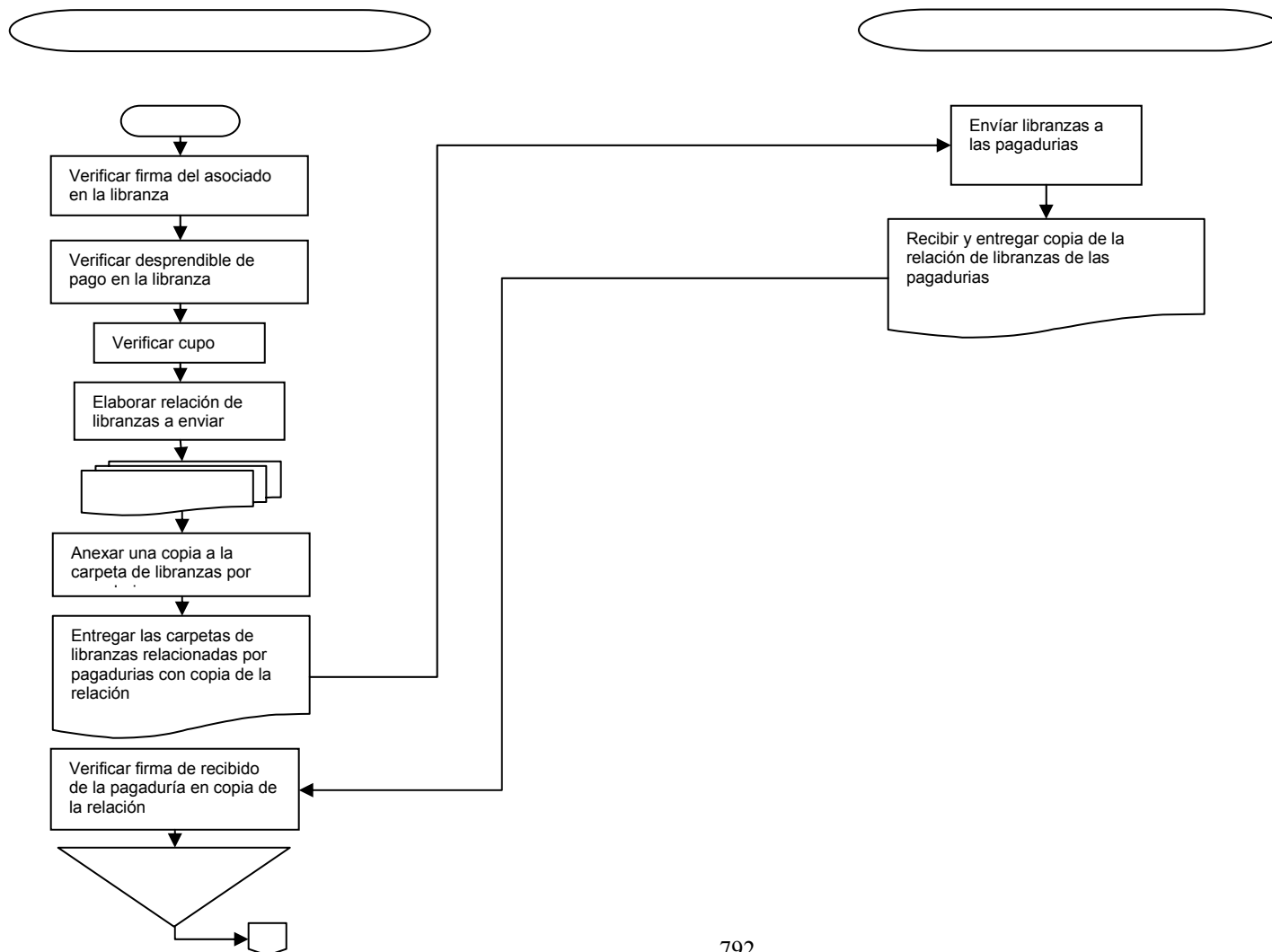
DIAGRAMACIÓN

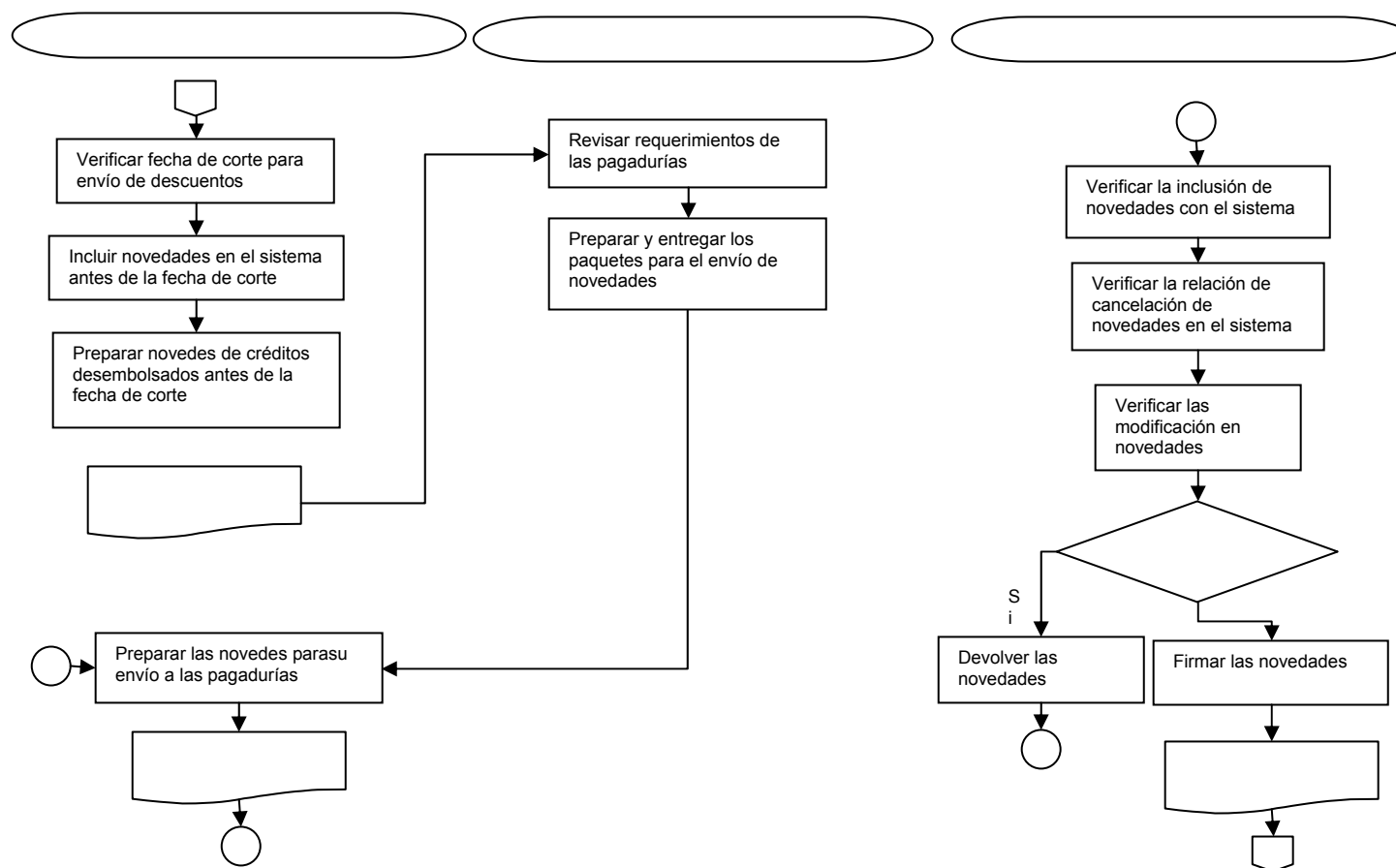


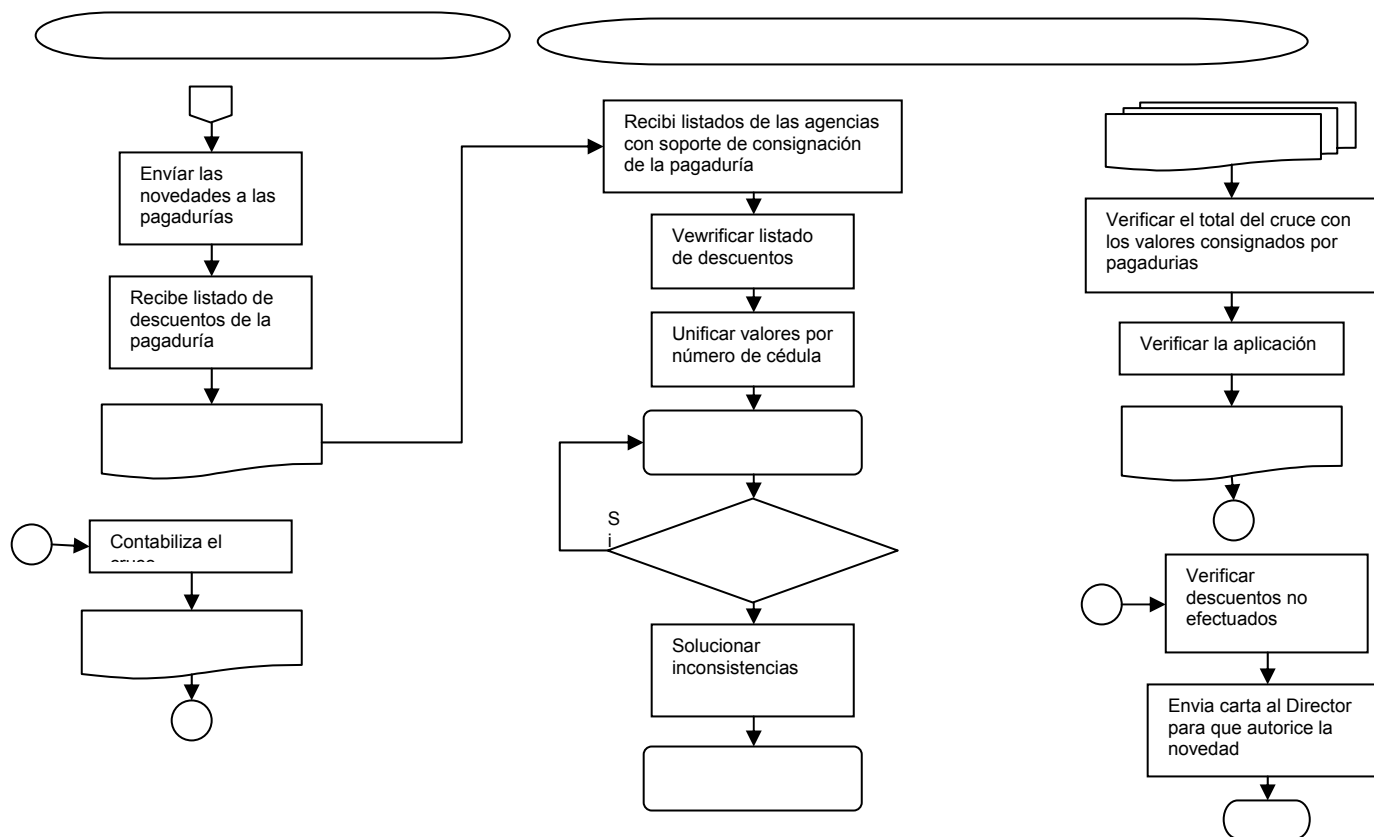


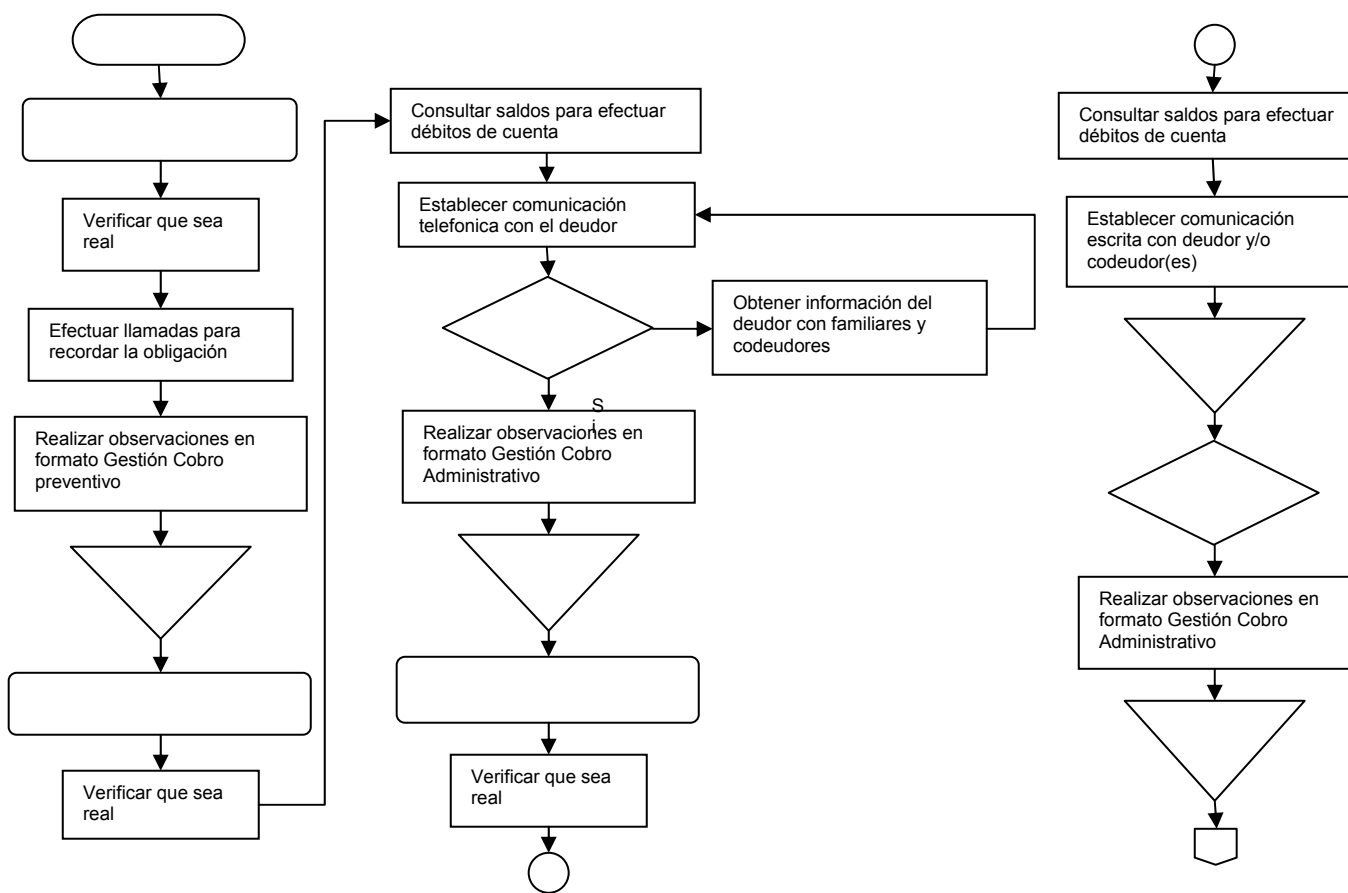


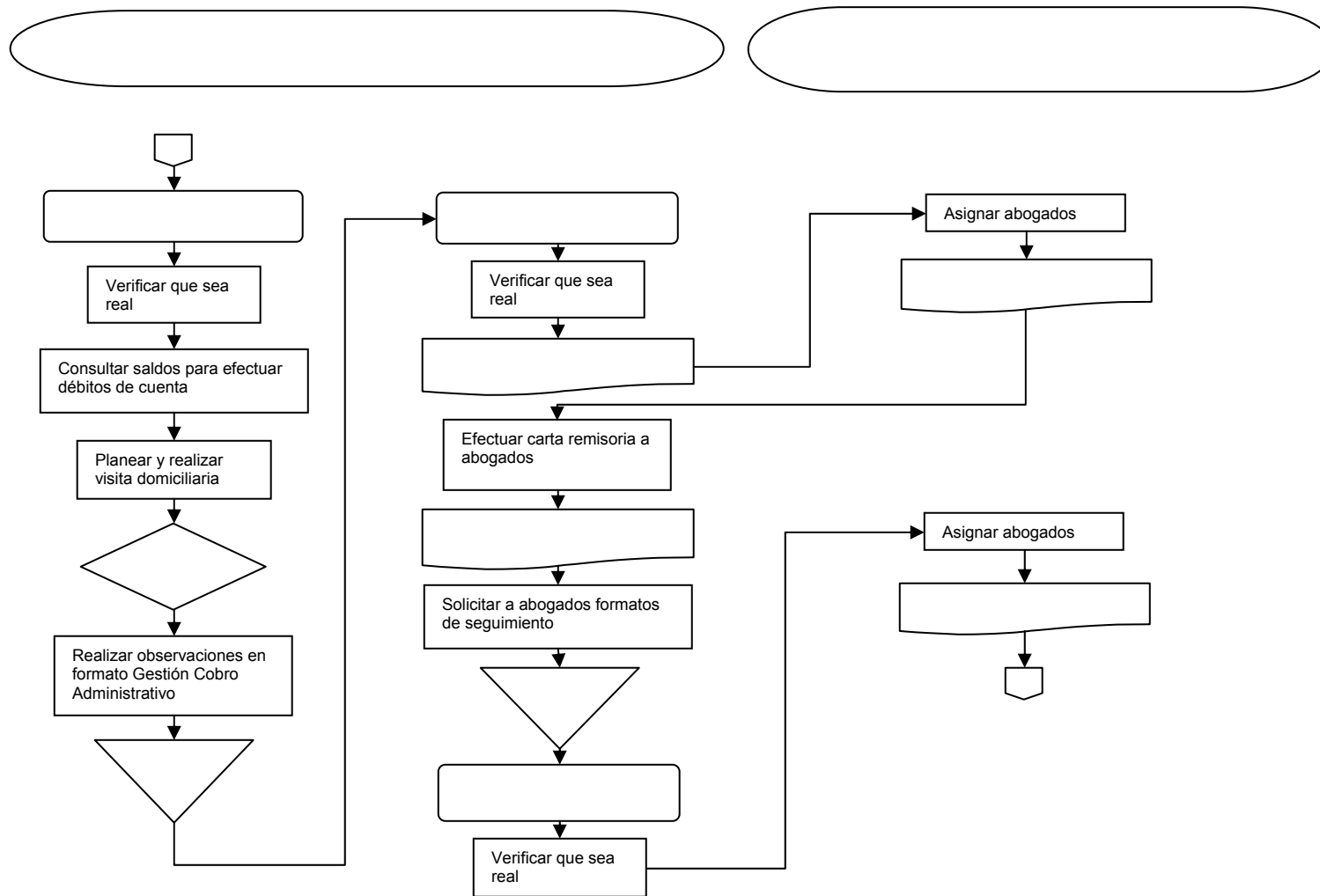


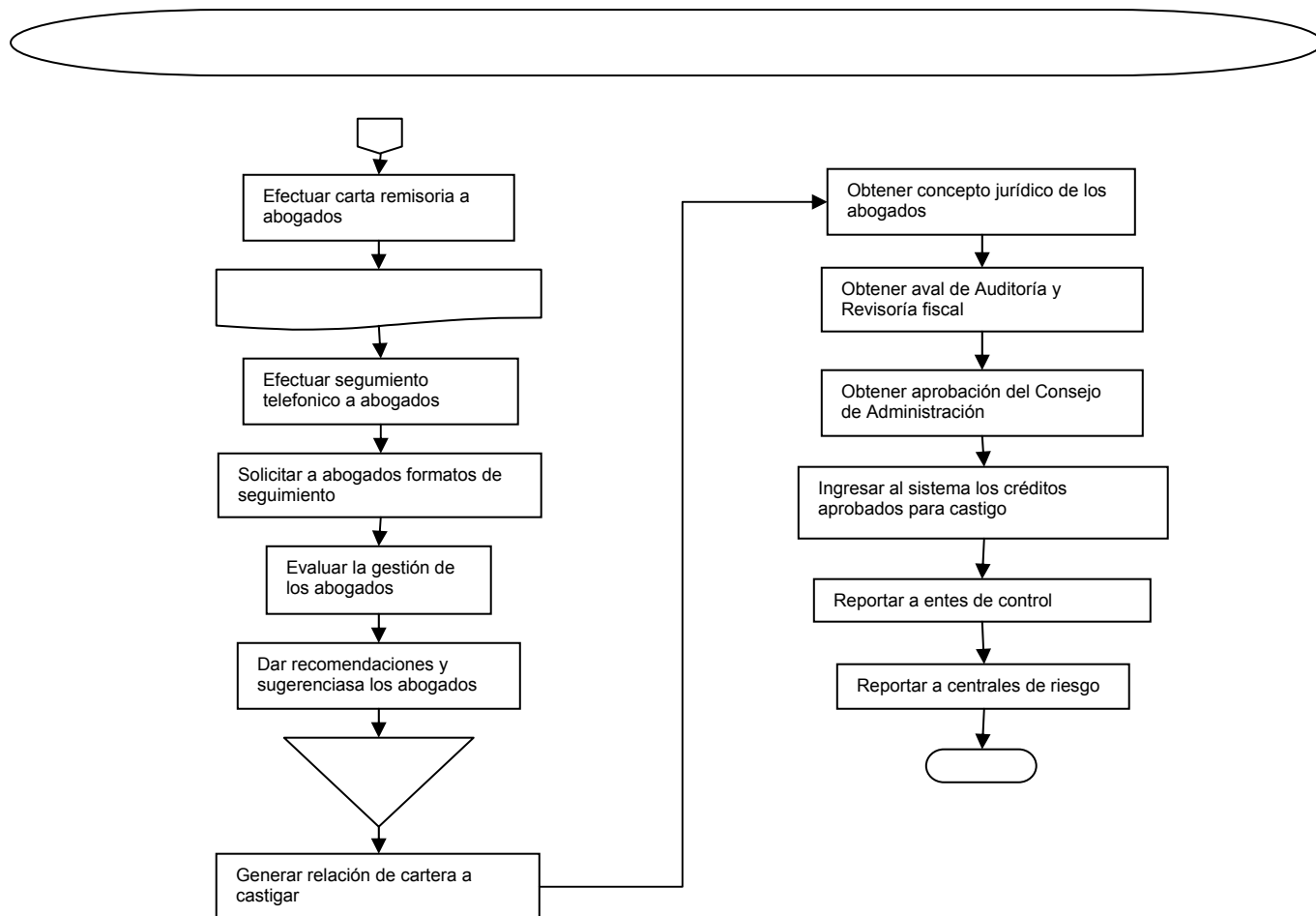












INDICADORES

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	ADMINISTRACIÓN COBRO JURÍDICO	Página 1 de 1
		I.MP.F.8.3

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE CRÉDITOS EN MORA JURÍDICA	CMJ
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL GRADO DE MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS VIGENTES	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
JEFE DE CARTERA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
MODULO FINANCIERO DEL SISTEMA	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CMJ = \frac{\text{NÚMERO DE CRÉDITOS EN MORA > 90 DÍAS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE CRÉDITOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Este indicador puede aplicarse a todos los créditos que se encuentren en cobro jurídico.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	ADMINISTRACIÓN COBRO JURÍDICO	Página 1 de 1
		I.MP.F.8.3

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DEL VALOR DEL CRÉDITO EN MORA JURÍDICA	VCM
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR LA EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS ABOGADOS PARA EL MANEJO DE LA CARTERA ASIGNADA.	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
JEFE DE CARTERA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
MODULO FINANCIERO DEL SISTEMA	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CC = \frac{\text{MONTO EN MORA}}{\text{VALOR TOTAL DEL CRÉDITO}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Este indicador puede aplicarse a aquellos créditos sobre los que se requiera un seguimiento especial.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	ADMINISTRACIÓN COBRO PREJURÍDICO	Página 1 de 1
		I.MP.F.8.4

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE CRÉDITOS EN MORA PREJURÍDICA	CMP
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL GRADO DE MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS VIGENTES	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
JEFE DE CARTERA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
MODULO FINANCIERO DEL SISTEMA	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CMP = \frac{\text{NÚMERO DE CRÉDITOS EN MORA PREJURÍDICA}}{\text{NÚMERO TOTAL DE CRÉDITOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Este indicador puede aplicarse a todos los créditos que se encuentren en cobro prejudicial.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	ADMINISTRACIÓN COBRO PREJURÍDICO	Página 1 de 1
		I.MP.F.8.4

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE CRÉDITOS EN MORA PREJURÍDICA	CMP
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL GRADO DE MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS VIGENTES	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
JEFE DE CARTERA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
MODULO FINANCIERO DEL SISTEMA	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CMP = \frac{\text{NÚMERO DE CRÉDITOS EN MORA PREJURÍDICA}}{\text{NÚMERO TOTAL DE CRÉDITOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Este indicador puede aplicarse a todos los créditos que se encuentren en cobro prejurídico.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	COMERCIAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 1 de 1
		I.M.P.C.32.1

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE FORMULARIOS RECIBIDOS MAL DILIGENCIADOS O INCOMPLETOS	FMD
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR LA EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES, DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
DIRECTOR DE AGENCIA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• ARCHIVO TEMPORAL DE FORMULARIOS RECIBIDOS MAL DILIGENCIADOS • SISTEMA, AFILIACIONES MENSUALES	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$FMD = \frac{\text{NÚMERO DE FORMULARIOS RECIBIDOS MAL DILIGENCIADOS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE FORMULARIOS RECIBIDOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Para la aplicación de este indicador es necesario archivar los formularios recibidos mal diligenciados e incompletos. Un formulario es incompleto cuando la información de carácter obligatorio que deben diligenciar los clientes, no está.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE COMERCIAL	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	COMERCIAL	Fecha de aprobación: 07/03/05
	AFILIACIÓN DE CLIENTES	Página 1 de 1
		I.M.P.C.32.1

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE NUEVOS ASOCIADOS	NA
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA AMPLIACIÓN DE LA BASE SOCIETARIA DE LA COOPERATIVA.	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE COMERCIAL	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• SISTEMA, BASE DE DATOS DE NUEVOS ASOCIADOS Y LA TOTALIDAD DE ASOCIADOS	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$NA = \frac{\text{NÚMERO DE NUEVOS ASOCIADOS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE ASOCIADOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Este indicador puede ser aplicado a cada agencia y a nivel general en la Cooperativa.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE COMERCIAL	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	COMERCIAL	Fecha de Aprobación: 07/03/05
	ANÁLISIS DE CRÉDITOS	Página 1 de 1
		I.M.P.C.11.3

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE SOLICITUDES DE CRÉDITO INCOMPLETOS PARA EL ANÁLISIS	SCI
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL CUMPLIMIENTO EN LA OPERACIÓN DE LAS ASESORAS COMERCIALES CON RESPECTO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
ASISTENTE DE CRÉDITOS	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• REGISTRO DE CRÉDITOS RECIBIDOS	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$SCI = \frac{\text{NÚMERO DE SOLICITUDES RECIBIDAS INCOMPLETAS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE SOLICITUDES RECIBIDAS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Para la aplicación de este indicador es necesario mantener una relación de créditos recibidos y recibidos incompletos, durante el mes.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE COMERCIAL	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	SISTEMAS	Fecha de aprobación: 07/03/05
	ANÁLISIS Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Página 1 de 1
		I.MP.S.6.5

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE.	CDS
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DE ENTREGA DE SOFTWARE DESARROLLADO.	
PERIODICIDAD:	
CADA VEZ QUE SE DESARROLLE UN SOFTWARE	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
GERENTE DE SISTEMAS	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• CONTRATO DE INVESTIGACIÓN	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CDS = \frac{\text{TIEMPO GASTADO}}{\text{TIEMPO PROGRAMADO}}$	DÍAS
OBSERVACIONES:	
Cuando el índice es: <1, Es satisfactorio el cumplimiento en la entrega de software desarrollado. =1, Es cumplida. >1, No es satisfactorio el cumplimiento en la entrega de de software desarrollado.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ GERENTE DE SISTEMAS	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	COMERCIAL	Fecha de aprobación: 07/03/05
	APERTURA DE CDAT'S	Página 1 de 1
		I.M.P.C.32.4

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE CAPTACIONES EN CDAT'S	CCD
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
DETERMINAR LA PROPORCIÓN DE LAS CAPTACIONES CORRESPONDIENTES A CDAT'S .	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE COMERCIAL	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• SISTEMA, CAPTACIONES EN CDAT'S, CAPTACIONES TOTALES	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CCD = \frac{\text{DINERO CAPTADO EN CDAT'S}}{\text{DINERO TOTAL CAPTADO}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Con este índice se pueden tomar decisiones estratégicas en cuanto a la proporción de captaciones por productos en la Cooperativa.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE COMERCIAL	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	SISTEMAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
	CAPACITACIÓN A USUARIOS	Página 1 de 1
		I.MP.S.30.8

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: NIVEL DE APROBACIÓN DE PRUEBAS	ABREVIATURA NAP
OBJETIVO DEL INDICADOR: DETERMINAR LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA ACEPTACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS.	
PERIODICIDAD: CADA VEZ QUE SE REALICE UNA CAPACITACIÓN	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: FUNCIONARIO O PERSONAL EXTERNO QUE REALIZA LA CAPACITACIÓN	
FUENTE DE INFORMACIÓN: • LOS FUNCIONARIOS QUE HAN RECIBIDO LA CAPACITACIÓN	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$NAP = \frac{\text{NÚMERO DE PRUEBAS APROBADAS}}{\text{NÚMERO DE PRUEBAS TOTALES}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES: • La referencia para el NAP es que debe ser igual al 100%. • La aplicación de las pruebas serán realizadas una vez efectuada la capacitación y una en cada semana hasta contar un mes después de la capacitación.	

REALIZÓ LILIANA MARTÍNEZ DEIBYS ALMARIO	REVISÓ JEFE DE SISTEMAS	APROBÓ GERENTE DE SISTEMAS

	ADMINISTRATIVA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Página 1 de 1
		I.MP.A.4.9

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE COSTO DE LA CAPACITACIÓN POR FUNCIONARIO	CCF
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR LAOS COSTOS ASOCIADOS A LA CAPACITACIÓN DE CADA FUNCIONARIO.	
PERIODICIDAD:	
SEMESTRAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
•PLAN DE CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS IMPLEMENTADO	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CCF = \frac{\text{TOTAL INVERSIÓN}}{\text{NÚMERO DE PARTICIPANTES}}$	PESOS (\$)
OBSERVACIONES:	
REALIZÓ	REVISÓ
LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
APROBÓ	
COMITÉ DE GERENCIA	

	ADMINISTRATIVA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Página 1 de 1
		I.MP.A.4.9

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIONES	CPC
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO AL PLAN DE CAPACITACIONES.	
PERIODICIDAD:	
SEMESTRAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• PLAN DE CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS IMPLEMENTADO	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CPC = \frac{\text{NÚMERO DE CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{NÚMERO CAPACITACIONES PROGRAMADAS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	CASTIGOS DE CARTERA	Página 1 de 1
		I.MP.F.8.10

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR: PORCENTAJE DE CARTERA CASTIGADA	ABREVIATURA CC
OBJETIVO DEL INDICADOR: MEDIR EL GRADO DE CARTERA CASTIGADA	
PERIODICIDAD: MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: JEFE DE CARTERA	
FUENTE DE INFORMACIÓN: MODULO FINANCIERO DEL SISTEMA	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CC = \frac{\# \text{ DE CRÉDITOS EN CARTERA CASTIGADA}}{\# \text{ TOTAL DE CRÉDITOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES: Este indicador puede aplicarse a todos los créditos que se encuentren en cartera castigada, teniendo en cuenta los días de mora.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	COMERCIAL	Fecha de aprobación: 07/03/05
	CONTRATACIÓN DE INVESTIGACIÓN	Página 1 de 1
		I.M.P.C.18.11

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE LA INVESTIGACIÓN	CEI
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DE ENTREGA EN UN CONTRATO DE INVESTIGACIÓN.	
PERIODICIDAD:	
CADA VEZ QUE SE CONTRATE INVESTIGACIÓN	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE COMERCIAL	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• CONTRATO DE INVESTIGACIÓN	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CEI = \frac{\text{TIEMPO GASTADO}}{\text{TIEMPO PROGRAMADO}}$	DÍAS
OBSERVACIONES:	
Cuando el índice es: <1, Es satisfactorio el cumplimiento en la entrega de los servicios contratados. =1, Es cumplida. >1, No es satisfactorio el cumplimiento en la entrega de los servicios contratados.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	SISTEMAS	Fecha de Aprobación: 07/03/05
	CONTROL DE ANTIVIRUS Y PATCHES	Página 1 de 1
		I.M.P.S.17.11

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:		ABREVIATURA
PORCENTAJE DE EQUIPOS CON VIRUS		PEV
OBJETIVO DEL INDICADOR:		
MEDIR LA EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN DE LOS EQUIPOS.		
PERIODICIDAD:		
TRIMESTRAL		
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:		
GERENTE DE SISTEMAS		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		
•BITÁCORA DE PROCEDIMIENTOS		
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		UNIDAD DE MEDIDA
$PEV = \frac{\text{NÚMERO EQUIPOS INFECTADOS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE EQUIPOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	GERENTE DE SISTEMAS	COMITÉ DE GERENCIA

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	DESEMBOLSO DE CRÉDITOS	Página 1 de 1

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
OPORTUNIDAD DE ENTREGA DE DESEMBOLSOS DE CRÉDITO	EDC
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL CUMPLIMIENTO EN EL DESEMBOLSO DE CRÉDITOS APROBADOS.	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• SISTEMA, APROBACIÓN Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$EDC = \frac{\text{TIEMPO EN DESEMBOLSAR DINERO}}{\text{TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL DESEMBOLSO}}$	DÍAS
OBSERVACIONES:	
Cuando el índice es: <1, Es satisfactorio el cumplimiento en la entrega del dinero. =1, Es cumplida. >1, No es satisfactorio el cumplimiento en la entrega del dinero.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	FINANCIERA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	GESTIÓN DE COBRO ADMINISTRATIVO VÍA TELEFÓNICA	Página 1 de 1
		I.MP.F.8.29

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
PORCENTAJE DE CRÉDITOS EN MORA ADMINISTRATIVA	CMA
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL GRADO DE MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS VIGENTES	
PERIODICIDAD:	
MENSUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
JEFE DE CARTERA	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
MODULO FINANCIERO DEL SISTEMA	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CMA = \frac{\text{NÚMERO DE CRÉDITOS EN MORA}}{\text{NÚMERO TOTAL DE CRÉDITOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	
Este indicador puede aplicarse a todos los créditos que se encuentren en cobro administrativo, cambiando el numerador teniendo en cuenta los días de mora.	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	COMERCIAL	Fecha de aprobación: 07/03/05
	INCORPORACIÓN DE PERSONAL	Página 1 de 1
		I.MP.A.4.18

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE PERSONAL INCORPORADO	PI
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL NIVEL DE CRECIMIENTO DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA.	
PERIODICIDAD:	
ANUAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
•RELACIÓN DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS FUNCIONARIOS	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$PI = \frac{\text{NÚMERO DE PERSONAS INCORPORADAS}}{\text{AÑO}} \times 100$	PERSONAS/AÑO
OBSERVACIONES:	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	ADMINISTRATIVA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	APROBACIÓN DE CRÉDITOS	Página 1 de 1
		I.M.P.A.11.5

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE INCREMENTO EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	ICC
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COLOCACIÓN DE RECURSOS DE LA COOPERATIVA.	
PERIODICIDAD:	
SEMESTRAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• SISTEMA, BASE DE DATOS DE CRÉDITOS OTORGADOS	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$ICC = \frac{\text{NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE CRÉDITOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

	SISTEMAS	Fecha de aprobación: 07/03/05
	PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Página 1 de 1
		I.MP.S.17.26

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:		ABREVIATURA
PORCENTAJE DE EQUIPOS CON MANTENIMIENTO PREVENTIVO.		EMP
OBJETIVO DEL INDICADOR:		
MEDIR EL NIVEL DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO		
PERIODICIDAD:		
SEMESTRAL		
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:		
GERENTE DE SISTEMAS		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		
•BITACORA		
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		UNIDAD DE MEDIDA
$EMP = \frac{\text{NUMERO DE EQUIPOS CON MANTENIMIENTO PREVENTIVO}}{\text{TOTAL EQUIPOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:		
REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	GERENTE DE SISTEMAS	COMITÉ DE GERENCIA

	ADMINISTRATIVA	Fecha de aprobación: 07/03/05
	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Página 1 de 1
		I.M.P.A.37.29

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:	ABREVIATURA
ÍNDICE DE CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	CFO
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
MEDIR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL EN EL RUMBO ESTRATÉGICO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA.	
PERIODICIDAD:	
SEMESTRAL	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
• FUNCIONARIOS	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA
$CFO = \frac{\text{NÚMERO DE PERSONAS QUE LA CONOCEN}}{\text{TOTAL FUNCIONARIOS}} \times 100$	PORCENTAJE (%)
OBSERVACIONES:	

REALIZÓ LILIANA MARTINEZ Y DEIBYS ALMARIO	REVISÓ SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	APROBÓ COMITÉ DE GERENCIA

ANEXO 10

Bucaramanga Septiembre 8 de 2004

Doctor
VÍCTOR JULIO PÉREZ
Subgerente Financiero y Administrativo
COOPROFESORES

Cordial saludo.

El día 4 de Septiembre se llevo a cabo en la agencia de Bucaramanga, la ejecución de la estrategia de organización y limpieza denominada 5' s.

Los siguientes son los requerimientos necesarios para hacer de la estrategia de 5's una cultura.

ELEMENTO	CANT.	QUE MEJORA
Acordeón de AZ de media carta	1	Control y seguimiento de cheques.
Archivador de dos compartimentos, metálico, de pie y con divisiones AZ en el primer compartimiento	1	Organización de las solicitudes de crédito, libros y demás documentos para liberar espacio de la oficina y hacer mas fácil la búsqueda de los mismos.
Calculadora de bolsillo	1	Permitir a la informadora ofrecer oportunamente la entrega de información a los asociados en el momento de realizar sus consignaciones.
Memos	5	Ser eficiente y organizado con la información que suministra.
Correctores	2	Cuando se presentan errores en algún documento no comprometedor y que permita arreglos, poder corregirlo.
Arreglo de archivadores de mesa	3	Mantener la seguridad de todos los documentos financieros (hay archivadores que se abren fácilmente por daños de la chapa)
Cajilla de Billetes	1	Mantener la seguridad del efectivo que maneja el cajero.
Mantenimiento de la Sumadora	1	La seguridad en el manejo del efectivo.
Aviso "FUERA DE SERVICIO"	1	La señalización de la Caja.
Aviso "ESPERE SU TURNO"	1	La Orientación y ubicación del asociado.

Agradecemos la atención prestada y esperamos pronta respuesta a la solicitud.

Atentamente;

Liliana Martínez

Deibys Almario

ANEXO 11

	TIPO DE CIRCULAR: REGLAMENTARIA	SERIAL: R-0001 -04	FECHA: 27 DE JULIO 2004
	EXPEDIDA POR: GERENCIA		
	DIRIGIDA A: CARGOS DIRECTIVOS		
	ASUNTO: Estandarización del formato de expedición de circulares.		
	PROCESO: Control de Procedimientos		
	ANEXOS: Anexo 1. Formato estándar	Página 841 de 5	

La presente circular tiene por objetivo establecer el formato estándar para la expedición de Circulares Informativas y Reglamentarias.

INSTRUCTIVO DEL FORMATO

➤ Conceptos Básicos

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada, agregando valor, en resultados que satisfagan las expectativas de los clientes.

Procedimiento: Es el conjunto de actividades que deben cumplirse en todas y cada una de las etapas de un proceso.

➤ Especificaciones Básicas

TIPO DE CIRCULAR: Actualmente la Cooperativa expide dos tipos de circulares internas: Informativas y Reglamentarias.

Circulares Informativas: Se expiden para dar a conocer a los funcionarios, información que no afecta los procesos y procedimientos que se están manejando en la Cooperativa.

Circulares Reglamentarias: Se expiden para dar a conocer a los funcionarios, información de nuevas disposiciones, modificaciones parciales a disposiciones y modificaciones totales sobre los procesos y procedimientos que maneja la cooperativa.

Existe otro canal de comunicación denominado: **Comunicado Interno**, el cual tiene como fin la comunicación directa entre las áreas de la Cooperativa, acerca de información específica que requieran.

SERIAL: Permite llevar un control de las circulares expedidas y esta conformado de la siguiente manera:

X-Y-Z

X: Este indica el tipo de circular que se expide y está representado por un prefijo alfabético, siendo:

R = Reglamentaria

I = Informativa

Y: Este indica la numeración consecutiva y está representado por cuatro dígitos.

Z: Este indica el año de emisión y está representado por los dos últimos dígitos del mismo.

Por ejemplo:

Tipo de Circular: Reglamentaria

Numeración consecutiva: 1

Año de emisión: 2004

R-0001-04

Se lee: Circular Reglamentaria número 1 de 2004

La numeración consecutiva iniciará anualmente en cero y al finalizar el año, se dará terminación al consecutivo y así sucesivamente para cada una de las circulares. Inicialmente, el control de la numeración, será llevado por la secretaria de gerencia a quien deberán remitirse cada vez que deseen expedir una circular de cualquier tipo, para conocer el respectivo orden que se lleva hasta el momento.

FECHA: Se indicará la fecha de emisión de la circular en día, mes y año.

EXPEDIDA POR: Es aquella persona que emite la circular para dar a conocer cierta información. Solo están autorizados para expedir circulares la Gerente, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente Comercial y Jefe de Sistemas. Ningún otro funcionario de la Cooperativa estará en virtud de expedirlas.

DIRIGIDA A: Aquí se indicará los funcionarios quienes deberán apropiarse de la información. Especificando a quienes de los funcionarios va dirigida, de acuerdo a la siguiente tabla:

TIPO DE FUNCIONARIO	COMO
CARGOS DIRECTIVOS	Gerente, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente Comercial, Auditor, Jefe de sistemas.
CARGOS DIRECTIVOS Y DIRECTORES DE OFICINA	Gerente, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente Comercial, Auditor, Jefe de sistemas y Directores de Agencia.
TODOS LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA	Funcionarios de toda la Cooperativa (esto incluye cargos directivos)

TIPO DE FUNCIONARIO	COMO
FUNCIONARIOS DE TODAS LAS AGENCIAS*	Funcionarios de todas las Agencias (esto incluye Directores de Agencias)

CARGOS DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE TODAS LAS AGENCIAS	Gerente, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente Comercial, Auditor, Jefe de Sistemas, Directores de agencia y Funcionarios de todas las Agencias
DIRECTORES DE AGENCIAS**	Directores de Agencia

*Cuando la circular esté dirigida a una agencia específica, se debe enviar con el nombre de la agencia:

Ejemplo: Dirigido a: FUNCIONARIOS OFICINA BARRANCABERMEJA

**Cuando la circular esté dirigida a una agencia específica, se debe enviar con el nombre de la oficina:

Ejemplo: Dirigido a: DIRECTOR DE OFICINA BARRANCABERMEJA

ASUNTO: Descripción del tema que se va a exponer en la circular y a que proceso de su área hace referencia.

- Procesos manejados por la Subgerencia Administrativa y Financiera:
Cartera de crédito, Colocaciones, Seguridad, Administración y Riesgo Crediticio, Tesorería.
- Procesos manejados por la Subgerencia Comercial:
Crédito, lavado de activos, mercadeo y publicidad, tasas de interés.
- Procesos manejados por Sistemas:
Procesamiento electrónico de datos.
- Procesos manejados por la Gerencia:
Todos los de la administración general.

ANEXOS: Descripción de documentos soporte de la información presentada en la circular, especificando cada anexo con su respectivo numeral.

Ejemplo: Anexo 1. Formato Estándar

Anexo 2. Carta Comité de Gerencia

NÚMERO DE HOJAS: Se especifica la cantidad de hojas emitidas en la circular con el siguiente esquema.

HOJA:	DE:

ENCABEZADO DEL ASUNTO: Se indica el objetivo perseguido por la circular de la siguiente manera:

La presente circular tiene por objetivo....

CUERPO O CONTENIDO ESPECÍFICO: Aquí se desarrolla la temática que ha sido expuesta en el ASUNTO de la circular. Este contenido debe ser explícito y fácil de comprender.

NOTA: Aquí se especifica a donde deben dirigirse los funcionarios en caso de surgir inquietudes respecto al tema. Para tal fin se estableció de la siguiente forma:

Cualquier aclaración adicional o inquietud, favor comunicarse a esta dependencia o en su defecto con las

siguientes:

NOTA ACLARATORIA: Aquí se especifica la vigencia de la circular y las disposiciones que deroga. Esta aplica solo para las Circulares Reglamentarias y se puede clasificar de la siguiente manera:

<i>Si la información contenida en la circular es.....</i>	<i>La nota aclaratoria dirá.....</i>
Nueva (no deroga ninguna disposición)	Esta circular rige a partir de la fecha.
Modifica parcialmente alguna(s) disposiciones	Esta circular rige a partir de la fecha y modifica parcialmente*...
Modifica totalmente alguna(s) disposiciones	Esta circular rige a partir de la fecha y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

* Acá se citan las disposiciones que se van a modificar parcialmente.

FIRMA: Quien expide la circular debe firmarla para darle validez al documento. Se hará de la siguiente manera cuando sea expedida por subgerencias y sistemas:

Cordialmente,

Firma

NOMBRE

CARGO

Con copia a Gerencia y Auditoria.

ESLOGAN: Toda circular que se expida, debe llevar al finalizar, el eslogan de la Cooperativa centrado.

“SERVICIO Y RESPALDO CON SABIDURÍA”

MODO DE ARCHIVO: Las Circulares Reglamentarias como Informativas se archivarán de la siguiente manera:

Administración General: En Folders diferentes se anexarán respectivamente circulares Reglamentarias e Informativas. La Gerencia General estará a cargo de los folders de consulta general y Auditoria maneja sus propios folders para el respectivo control. De igual manera, Subgerencia Comercial, Sistemas y Subgerencia Administrativa y Financiera, deberán tener sus propios folders de las circulares que emitan.

Agencias: En Folders diferentes se anexarán respectivamente circulares Reglamentarias e Informativas. La Directora de Agencia estará a cargo de estos folders.

Todas las circulares que se expidan deberán cumplir con las condiciones del formato y el instructivo aquí establecido.

Cualquier aclaración adicional o inquietud, favor comunicarse con Gerencia.

Esta circular rige a partir de la fecha.

Cordialmente,

CARMEN ALICIA GUTIÉRREZ PÁEZ

Gerente

“SERVICIO Y RESPALDO CON SABIDURÍA”

ANEXO 12

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE
PROFESORES - COOPROFESORES**

**DEIBYS ENRIQUE ALMARIO MECÓN
LILIANA XIMENA MARTINEZ BUSTOS**

ETAPA I: PLANTEAMIENTO DEL MODELO

BUCARAMANGA, DICIEMBRE 2004

1. CONDICIONES GENERALES DEL MODELO

1.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO

Este equipo debe estar presidido por la Gerente de la Cooperativa y deben integrarlo todas las personas que dependen de ella. La responsabilidad principal del equipo estratégico de mejoramiento será la de dirigir todas las actividades del plan estratégico de mejoramiento y la metodología de desarrollo del modelo a través de:

- ✓ Comunicar a toda la Cooperativa la necesidad de desarrollar el plan estratégico de mejoramiento.
- ✓ Facilitar la documentación de apoyo necesaria (por ejemplo, parámetros, directrices)
- ✓ Identificar áreas estratégicas que requieran mejoramiento.
- ✓ Definir las estrategias de mejoramiento.
- ✓ Nombrar responsables de los procesos de la empresa.
- ✓ Registrar los equipos de mejoramiento para el logro de los objetivos.
- ✓ Realizar un seguimiento para garantizar que el mejoramiento de los procesos sea una prioridad en la organización.
- ✓ Solucionar los conflictos que no pueden manejarse en niveles inferiores.
- ✓ Ofrecer reconocimiento y castigo según corresponda a los funcionarios de acuerdo a su gestión en el desarrollo del modelo.
- ✓ Evaluar el éxito del esfuerzo de mejoramiento.

1.2 DEFINICIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. De esta manera tener un plan de comunicación interna es imprescindible para alinear a las personas de una organización con su estrategia. Ésta sirve, en primer lugar, para aclarar las necesidades y prioridades: qué tenemos que comunicar, a quién y por qué. En segundo lugar, hay que establecer los detalles operativos: cómo, cuándo y dónde.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador. Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por las directivas u otros empleados.

1.2.1 Barreras de comunicación.

Las principales barreras que suelen entorpecer los procesos de comunicación interna en las organizaciones están relacionadas con:

- ✓ La falta de formalización de los procesos de comunicación. No existen reglas ni políticas sobre dichos procesos o las que existen son inadecuadas.
- ✓ La sobreabundancia de información. Es un problema generalizado que puede suponer una gran pérdida de tiempo y un aumento del estrés, en particular en las funciones directivas, que suelen ser las más afectadas.

- ✓ La preponderancia de la comunicación descendente.
- ✓ Falta de comunicación horizontal, la comunicación entre los propios funcionarios, quizás por confiar demasiado en los "procesos naturales" de comunicación o, simplemente, por no saber exactamente cómo gestionarla de manera adecuada. Sin embargo, esta comunicación es tan crítica como las demás, en particular a la hora de conseguir una buena coordinación entre los funcionarios, de innovar, de mejorar nuestras formas de hacer y de aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos.
- ✓ Falta de control de los flujos de comunicación informal. Estas pueden tener un impacto negativo sobre la productividad de la empresa (rumores...). Este aspecto es particularmente crítico en entornos de cambio, cuando las personas están preocupadas por los cambios que puedan afectarles personalmente.
- ✓ La escasa involucración del personal de mayor nivel jerárquico en la organización, los líderes en el proceso de comunicación y como impulsores de la comunicación en toda la Cooperativa.
- ✓ El exceso de confianza en los medios (ya sean papel o electrónicos) dando más importancia a los mismos que a los mensajes y a la estrategia de comunicación.
- ✓ La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de comunicación interna.

1.3 EL MODELO BAJO PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

El modelo se basa en principios organizacionales de la norma ISO 9001: 2000 como la orientación al cliente, liderazgo, implicación del personal, enfoque a procesos, enfoque hacia la gestión, la mejora continua y el enfoque hacia la toma de decisiones.

1.3.1 Orientación al cliente.

Las empresas dependen de sus clientes y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de estos, deben adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar sus expectativas

La orientación al cliente conduce a:

- ✓ Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes. La información se obtiene mediante investigación. Desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar sus quejas.
- ✓ Asegurar que los objetivos de la Cooperativa están enlazados con las necesidades y expectativas de los clientes. Si el producto o servicio responde a las expectativas del cliente, este lo adquirirá ahora, y en el futuro. Si no le gusta, lo rechazará y obtendrá otros productos de otra empresa, con la pérdida consiguiente de ventas, beneficios y cuota de mercado.
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización. La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, saber conocer los defectos, y mejorar el producto o servicio.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados. La Cooperativa debe tener medios para conocer la satisfacción del cliente, e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos, pues el fin último es satisfacerlo en el máximo grado posible.
- ✓ Manejo sistemático de las relaciones con los clientes. El consumidor, ha de sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción.
- ✓ Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los consumidores y otras partes interesadas. La empresa es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores. Involucra a todas las partes y procesos que

interactúen con la empresa. Hay que tener las mejores intenciones hacia todo el mundo.

1.3.2 Liderazgo.

Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

El líder, ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito.

El liderazgo conduce a:

- ✓ Establecen una clara visión del futuro de la organización.
- ✓ Establecer metas y objetivos a alcanzar.
- ✓ Crear y sustentar valores compartidos, deben ser modelos de imparcialidad y ética a todos los niveles de la organización.
- ✓ Establecer el empuje necesario para eliminar el miedo.
- ✓ Proveer a los miembros de la organización con los recursos requeridos, entrenamiento y dejando libertad para actuar con responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Inspirar, enfervorizando y reconociendo las contribuciones del personal.

1.3.3 Implicación del personal.

Las personas, a todos los niveles, son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la

misma. La motivación y la integración del personal son fundamentales para obtener los mejores resultados, logrando obtener la sinergia del grupo, entre otras cosas, el conjunto de capacidades de cada individuo, potencia la capacidad para resolver problemas, y obtener resultados.

Los integrantes de la organización deben de sentir el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua.

La implicación del personal conduce a:

- ✓ La gente entienda la importancia de su contribución y papel dentro de la organización.
- ✓ El personal, debe de identificar los frenos a su rendimiento.
- ✓ La gente ha de aceptar su parte en el problema y su responsabilidad en resolverlo.
- ✓ El personal, evalúa su rendimiento contra sus metas y objetivos personales.
- ✓ Buscar activamente oportunidades para mejorar sus capacidades, conocimiento y experiencia.

1.3.4 Enfoque a procesos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos, lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

La aplicación del enfoque a procesos conduce a:

- ✓ Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.

- ✓ Establecer claras responsabilidades y obligaciones para el manejo de las actividades claves.
- ✓ Análisis y medida de la capacidad de las actividades claves, información con la que se puedan cumplir las necesidades del modelo.
- ✓ Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización.
- ✓ Cada miembro de la organización, sabe cual es su grado de responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte.

1.3.5 Enfoque hacia la gestión.

Habilidad para centrar los esfuerzos en los procesos claves. Existen procesos con más importancia en la calidad final del servicio que otros. Hay que centrar la atención en los procesos críticos sin desatender el resto de procesos.

Los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos.

La aplicación del enfoque a la gestión conduce a:

- ✓ Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más efectiva y eficiente.
- ✓ Entendiendo las interdependencias entre los procesos del sistema
Es más sencillo conocer las necesidades y expectativas del resto de procesos relacionados y adaptarse a ellos.
- ✓ Proporcionando una mejor comprensión de los papeles y responsabilidades necesarias para alcanzar objetivos comunes y mediante esta forma, reducir cruces de funciones que se convierten en una barrera.

1.3.6 Enfoque hacia la mejora continua.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, de los procesos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa.

"mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"

Los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos.

La aplicación de la mejora continua conduce a:

- ✓ El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización.
- ✓ Proporcionar personas con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua.
- ✓ Hace de la mejora continua de procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.
- ✓ Reconociendo y aprendiendo de las mejoras.

1.3.7 Enfoque hacia la toma de decisiones bajo hechos.

Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos, mas que intuiciones, deseos y esperanzas.

No hay que perder el tiempo, ni perderse en recriminaciones si los datos son negativos. Los miembros del grupo estratégico de mejoramiento, deben

autoanalizarse con la ayuda del resto de funcionarios para intentar mejorar los resultados. Conseguir las metas y objetivos marcados en el plan de la organización.

La aplicación del enfoque hacia la toma de decisiones conduce a:

- ✓ Aseguran que los datos e información, son suficientemente precisos y fiables.
Con unos datos precisos, es posible aplicar métodos de evaluación adecuados.
- ✓ Realizar predicciones fiables, y tomar las decisiones adecuadas.
- ✓ Hacen que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite.
- ✓ El análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos.
- ✓ Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

1.4 INSTRUCTIVOS DE APOYO AL MODELO

Para la correcta aplicación y desarrollo del modelo, este cuenta con instructivos de apoyo los cuales indican paso a paso como deben llevarse a cabo ciertas actividades.

Las herramientas están divididas en herramientas de Gestión Gerencial (Ver anexo A), herramientas de mejoramiento y control de procesos (Ver anexo B), herramientas de aplicación colectiva (Ver anexo C), y herramientas avanzadas de calidad. (Ver anexo D)

De esta manera quienes conformen el equipo estratégico de mejoramiento podrán ejecutar el modelo con seguridad, aunque es clave entender que el desarrollo del modelo debe estar orientado por personas capacitadas en la aplicación de las

herramientas utilizadas en su desarrollo, de manera que con el tiempo puedan llevarlas a cabo con autonomía los miembros de la organización.

2. EL MODELO Y LA ESTRATEGIA

2.1 DEFINICIÓN DEL RUMBO ESTRATÉGICO

Son tres los elementos esenciales en la definición del rumbo estratégico de la organización. Misión, Visión, Principios y Valores.

2.1.1 Misión.

Es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para que existe la misma, cual es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma. En general es responder a las preguntas ¿Para que existe esta organización? Y ¿quienes somos?.

2.1.2 Visión.

Es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente a donde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero este sueño para que sea real debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo.

2.1.3 Principios y Valores.

Sobre los mismos debe basarse la gestión de todos los colaboradores de la organización, para no trazar un camino inmoral y poco ético. Estos establecen la

rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización.

La participación de todos los funcionarios de la Cooperativa en el establecimiento de los tres elementos esenciales del rumbo estratégico, es fundamental, ya que genera un ambiente de integración, sentido de pertenencia, desarrollando aptitudes de liderazgo y una visión compartida.

Las últimas tendencias gerenciales colocan en su escalafón de desarrollo empresarial, al talento humano, como el capital de mayor importancia en la organización, desde la misma esencia de la concepción de empresa.

“La productividad en empresas de servicio se centra primordialmente en la utilización eficiente del talento humano”

Para la definición del Rumbo estratégico es necesario hacer un recorrido por la Cooperativa, analizando por medio de una matriz las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; de manera que se tenga clara la situación en la que se encuentra actualmente, esto servirá como base para la definición de las áreas estratégicas de mejoramiento y el Plan estratégico de mejoramiento.

2.2 DEFINICIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DE MEJORAMIENTO

Son aspectos fundamentales sobre los que la Cooperativa debe concentrar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Las áreas estratégicas establecen los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos.

Las áreas estratégicas se definen como factores claves de éxito, competencias críticas por desarrollar ó necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para avanzar hacia el logro de su visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

2.2.1 Factores claves de éxito.

Es un atributo que una organización debe poseer o actividad que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Ej. Agilidad y calidad humana en el servicio, inteligencia de mercados etc.

2.2.2 Competencias críticas.

Son capacidades o habilidades claves que la organización debe desarrollar y adoptar a mediano plazo, en los próximos tres a cinco años. Estas se encuentran usualmente en procesos de todo tipo. Ej. Diseño del portafolio de servicios, selección de personal, capacitación y entrenamiento, servicios de apoyo etc.

2.2.3 Necesidades de mejoramiento.

Son aspectos que se deben mejorar en relación con la situación actual. Ej. Trabajo en equipo, medición de la satisfacción de los clientes, gestión de costos, etc.

NOTA: Para la selección de las áreas mas importantes, lo cual es una de las funciones del equipo de mejoramiento, es necesario utilizar una de las siguientes herramientas Gerenciales como la Matriz de prioridad, técnica de Multivotación,

grupo nominal, entre otras, cuya aplicación se anexa en las herramientas de consulta del modelo.

Es necesario trabajar un numero pequeño de áreas estratégicas a la vez, cinco o seis, que sean realmente criticas para la Cooperativa, de manera que no se desperdicien recursos y se obtengan mejores resultados.

Es importante recordar que el modelo esta planteado con el objetivo de involucrar un mejoramiento continuo en los procesos de la Cooperativa, por tal razón es de vital importancia tener en cuenta para la definición y selección de las áreas estratégicas de mejoramiento, los macroprocesos y procesos que han sido documentados para la Cooperativa, de manera que se referencia en estos cuando se definan las áreas.

Cuadro 1. Propuesta de Áreas y procesos involucrados

Área estratégica	Proceso
Agilidad y calidad humana en el servicio	Operación y prestación del servicio
Inteligencia de Mercados	Entender los mercados y clientes
Diseño del portafolio de servicios	Investigación y diseño de productos y servicios
Selección de personal	Gestión del talento humano
Medición de la satisfacción de los clientes	Entender los mercados y clientes
Gestión de costos	Sistema financiero y contable

2.3 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO

Se entiende por política estratégica el objetivo vital ó resultado concreto que se desea alcanzar y las estrategias ó medios vitales que se van a utilizar para lograrlo. Un objetivo debe ser posible de medir y ser retador para la organización. En cuanto a las estrategias, estas están fundamentadas en los procesos de la empresa que involucran a todo el personal de la misma, para dar valor al cliente externo. Es recomendable establecer un número limitado de estrategias para cada objetivo vital, cuatro o cinco medios son suficientes.

Para cada área estratégica se pueden definir una o más políticas estratégicas. El conjunto de políticas estratégicas de todas las áreas estratégicas definidas, es lo que se denomina plan estratégico de mejoramiento.

En el establecimiento del plan estratégico de mejoramiento se debe asignar el responsable del desarrollo de cada área estratégica, de acuerdo al proceso al que haga referencia (Ver anexo E). Esta persona deberá rendir cuentas de su gestión, por lo que debe poseer la autoridad y autonomía necesarias para poder comprometer y asignar los recursos que sean necesarios para la ejecución del área estratégica bajo su responsabilidad.

Así mismo el plan estratégico de mejoramiento debe establecer los indicadores específicos que se utilizarán para medir el cumplimiento de los objetivos esperados.

2.4 DEFINICIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE MEJORAMIENTO

Consiste en fijar prioridades en la ejecución de las estrategias de mejoramiento definidas con el objeto de avanzar en el corto plazo hacia el logro del objetivo vital. Esto conduce hacia la determinación de las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar, lo que en conjunto conforma el plan operativo de mejoramiento.

Este plan operativo debe dar respuesta a la meta que se debe alcanzar en el plazo específico; el Qué, Porqué, Cuándo, Quién, Dónde y Cómo se hará; los indicadores específicos que se van a utilizar para medir el cumplimiento de la meta. El acompañamiento de la Gerencia en la ejecución del plan y las revisiones sistemáticas son factores claves de éxito del mismo.

Para lograr los resultados esperados con la aplicación del modelo es necesario integrar tres factores fundamentales:

2.4.1 Alineamiento horizontal.

Corresponde al trabajo en equipo entre áreas. El objeto principal es la identificación de los procesos organizacionales, aquellos que agregan valor a los ojos del cliente externo e involucran el trabajo de toda la estructura o de varias unidades funcionales tradicionales.

Es recomendable el establecimiento de un sistema de reconocimientos y castigos para premiar y tomar las medidas correctivas necesarias, cuando con el resultado de su gestión agreguen o destruyan valor económico a la organización, llevando con la búsqueda de lucimiento individual y la búsqueda de metas personales de las áreas en particular, en detrimento de los objetivos vitales de la Cooperativa.

2.4.2 Alineamiento Vertical.

Corresponde al trabajo en equipo dentro de cada área. El objeto principal es la identificación de los procesos funcionales, aquellos que agregan valor a los ojos del cliente interno e involucran el trabajo interno de los integrantes del área.

Cada Jefe de área de la Cooperativa con sus colaboradores, deben establecer que objetivos vitales tienen relación con su área, teniendo en cuenta las estrategias planteadas por cada objetivo. Así mismo cada área debe establecer planes de acción específicos, concentrándose en los procesos y sistemas claves dentro del área, definiendo proyectos concretos, actividades y tareas bajo la responsabilidad de los integrantes de esa área en particular.

Con esta actividad por parte de cada área se establecen y consolidan con el grupo de mejoramiento las conclusiones de la misma, esto permitirá definir las interacciones entre las áreas para el desarrollo de las estrategias de mejoramiento.

2.4.3 Tiempo.

Evaluar los resultados de la gestión en el tiempo es una de las tareas fundamentales dentro del desarrollo del plan estratégico de mejoramiento. La idea es trabajar con un plan a corto plazo, con objetivos y medios que son establecidos de acuerdo con la revisión de la Gerencia al plan estratégico, dándole prioridad a ciertos objetivos vitales dentro del conjunto de los que se hayan definido en el plan estratégico de mejoramiento.

La capacitación a los funcionarios en cuanto al modelo de mejoramiento, es un factor clave de éxito del mismo, de tal manera que se hable un solo lenguaje y se

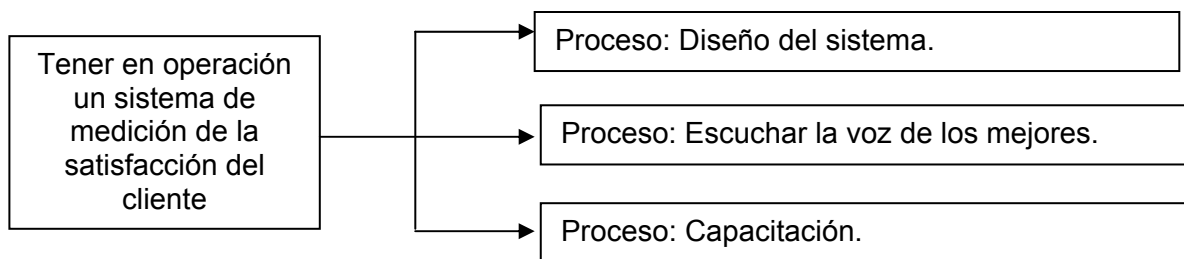
aplique la misma metodología para mejorar procesos, sistemas, productos y servicios.

La revisión gerencial al plan estratégico de mejoramiento debe tener una frecuencia semestral. Se deben evaluar la disposición de los recursos y otros medios que permitan desarrollar mejor el trabajo de los funcionarios.

Ejemplo de la aplicación del modelo:

Supongamos que se definieron las áreas estratégicas y una de ellas fue la Medición de la satisfacción de los clientes, que hace parte del proceso de Entender los mercados y clientes.

Área estratégica	Proceso
Medición de la satisfacción de los clientes	Entender los Mercados y Clientes



Política estratégica

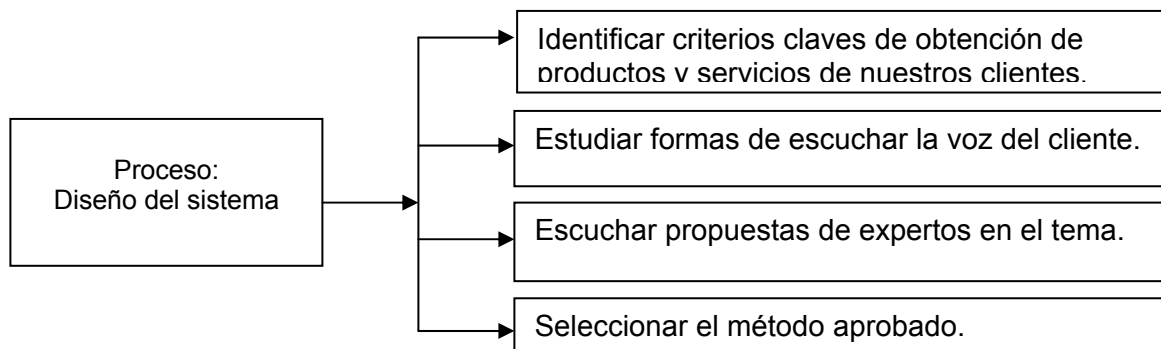
Objetivo vital

Estrategias

Como ya sabemos, el conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina plan estratégico de mejoramiento. Recordemos que para cada área estratégica definida, podemos tener una o varias políticas, para efectos del ejemplo solo se define una política.

El siguiente paso consiste en definir las prioridades en las estrategias vitales con el propósito de determinar sobre cuales se enfocaran los esfuerzos y recursos para avanzar en el corto plazo, por lo general en los próximos doce meses, en el logro del objetivo vital. Aquí es importante aplicar herramientas de priorización de las estrategias como la técnica de Multivotación, matriz de prioridades, entre otras.

Plan operativo o de acción

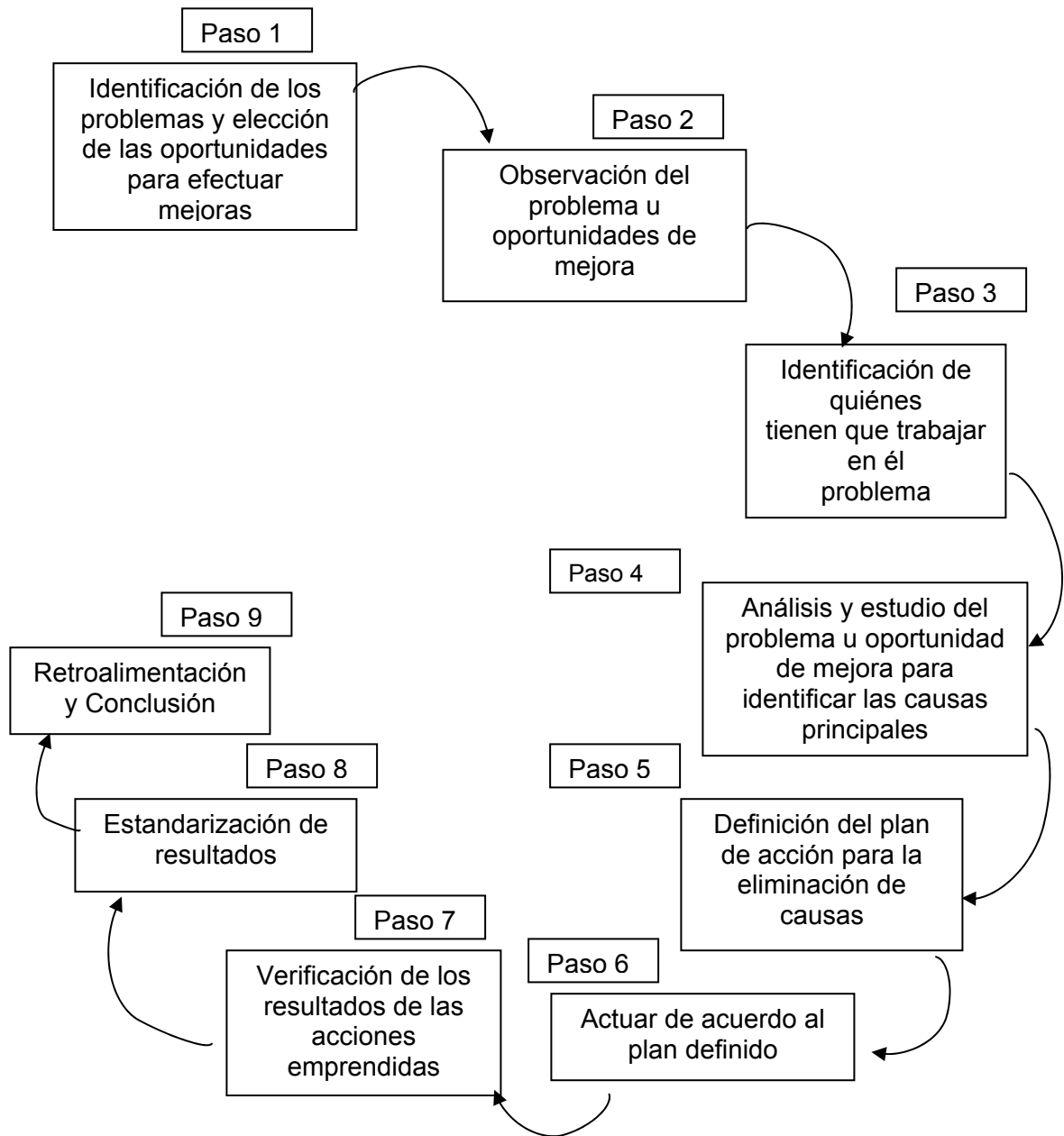


Objetivo a corto plazo

Medios o Acciones

El modelo propuesto desarrolla a continuación una metodología que la Cooperativa puede aplicar cada vez que desee mejorar sus procesos. La metodología esta basada en herramientas de organización, control, comparación y mejoramiento de los procesos de la empresa.

3. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS



A continuación se va a desplegar la información de las actividades a realizar, referentes al desarrollo de cada paso dentro del modelo de mejoramiento de

procesos. Es importante recordar que la ejecución fiel del modelo propuesto, es la base para la obtención de los mejores resultados.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y ELECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES PARA EFECTUAR MEJORAS

✓ **OBJETIVO:** Definir claramente el problema y reconocer su importancia.

3.1.1 Como conseguimos llevar a cabo el primer paso en el modelo.

a) Toma de conocimiento de los lineamientos, los objetivos y las metas de la Cooperativa o área de estudio.

b) Identificación de los problemas prioritarios, comparando los resultados obtenidos con lo previsto. Para ello puede utilizarse histogramas, Diagrama de Pareto, entre otros. Es recomendable usar una Matriz de Selección de Problemas, técnica que actualmente es muy utilizada para valorar y priorizar los problemas en función a factores tales como: importancia, frecuencia, costo, accesibilidad, entre otros. La elección de los problemas debe estar en función de su importancia y del objetivo de mejora que se tenga: la calidad, la disponibilidad, la seguridad, el ambiente de trabajo, del servicio, etc.

c) Analice la información del proceso(s) al que hace referencia estos problemas, esto incluye: Resultados y medidas de desempeño, cuantificar ineficiencias, errores frecuentes, mostrar perdidas, análisis de satisfacción del cliente.

d) Determinar los limites del problema: Donde empiezan y donde terminan

e) Es conveniente utilizar las herramientas de mejoramiento, gestión y de aplicación colectiva para el buen desarrollo de la metodología para el modelo.

3.2 OBSERVACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDADES DE MEJORA

✓ **OBJETIVO:** Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y desde diferentes puntos de vista.

3.2.1 Como conseguimos llevar a cabo el segundo paso en el modelo.

a) Análisis y comprensión del proceso. Se debe describir el proceso actual ¿Dónde empieza, donde termina, cuales son las etapas de desarrollo, que decisiones claves se toman, quienes son los proveedores, que entra, quien es el cliente, que recibe?. Se trata de definir el proceso tal y como es en la realidad, no como seria de manera ideal.

b) Investigarse el tiempo, lugar y el contexto donde se presenta el problema así como los muchos puntos de vista para descubrir la variación del resultado.

c) Haga un análisis del valor del proceso para identificar que actividades agregan valor y cuáles no, y de estas ultimas cuales son necesarias e innecesarias.

En este punto se requiere la determinación de ciertos indicadores de medición del problema a fin de tener una explicación o evidencia mas objetiva.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE QUIENES TIENEN QUE TRABAJAR EN EL PROBLEMA

✓ **OBJETIVO:** Definición del equipo de trabajo ó persona responsable de la solución.

3.3.1 Como conseguimos llevar a cabo el tercer paso en el modelo.

- a) Establezca si el mejoramiento se debe lograr mediante trabajo individual o en equipo. El equipo de mejoramiento estratégico es quien debe definirlo.
- b) El directamente involucrado en el proceso debe hacer parte del grupo de mejoramiento del mismo.
- c) Tener en cuenta la formación de equipos de trabajo efectivos.

3.4 ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS PRINCIPALES

✓ **OBJETIVO:** Descubrir las causas fundamentales.

3.4.1 Como conseguimos llevar a cabo el cuarto paso en el modelo.

a) Análisis minucioso de todas las posibles causas que pueden originar el problema en el proceso, con la participación de todas las personas que intervienen en el mismo. Para ello se debe efectuar un diagrama de causa-efecto, utilizando la información obtenida en la observación. A partir de este Diagrama determinar las causas que parecen tener una alta prioridad de ser las principales.

b) Someter a prueba las causas más probables, a fin de verificar y concluir con la determinación de las causas que realmente tienen incidencia en el problema.

Esto exige a veces nueva información. La herramienta utilizada para verificar las causas es básicamente la Hoja de Recogida de Datos. También se recomienda aplicar encuestas u otra herramienta dentro de un plan cuidadosamente diseñado.

Pregunte a los clientes (Entrevistas, encuestas, llamadas telefónicas): ¿Qué necesidades y expectativas tiene de lo que nosotros le proveemos? ¿Cuáles son los criterios claves que usted usa para definir que le entregamos calidad? ¿Qué hace con o que le damos? ¿Existe alguna diferencia esencial entre lo que usted quiere y lo que le damos? ¿Esta recibiendo algo que no quiere?

3.5 DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA ELIMINACIÓN DE CAUSAS

✓ **OBJETIVO:** Concebir un plan para bloquear las causas fundamentales.

3.5.1 Como conseguimos llevar a cabo el quinto paso en el modelo.

a) Elabore el plan de acción que va a seguir: recursos, programación y *modus operandi* del trabajo individual o del equipo de mejoramiento, para la eliminación de las causas principales de los problemas que esta presentando el proceso.

b) Desarrolle las soluciones y medidas para mejorar la calidad.

c) Tenga en cuenta los conceptos del plan de acción definidos en las generalidades del modelo.

3.6 ACTUAR DE ACUERDO AL PLAN DEFINIDO

✓ **OBJETIVO:** Bloquear las causas fundamentales.

3.6.1 Como conseguimos llevar a cabo el sexto paso en el modelo.

a) Implementación y evaluación de las actividades para mejorar la calidad.

b) Planteamiento de las alternativas de solución para eliminar las causas del problema. Es preciso distinguir aquí las soluciones que solamente constituyen remedios inmediatos de las que realmente eliminan los factores causales. Debe examinarse las ventajas y desventajas de cada alternativa diseñada, seleccionando aquella que sea más conveniente.

c) Diseño de medidas para los efectos secundarios, en caso necesario.

3.7 VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS

✓ **OBJETIVO:** Verificar si el bloqueo fue efectivo.

3.7.1 Como conseguimos llevar a cabo el séptimo paso en el modelo.

a) Comparación de los resultados obtenidos con la solución implantada con los obtenidos anteriormente, haciendo uso de histogramas, gráficos de control o cualquier otra gráfica que resulte útil para este fin.

b) Medición del efecto en términos monetarios y comparar con el objetivo deseado. Esta es una fase típica de monitoreo de las mejoras implantadas.

c) Mida el nivel de satisfacción actual de los clientes.

d) Pregúntese si el mejoramiento obtenido es suficiente para satisfacer o fascinar a los asociados. Si la respuesta es sí, entonces la gestión del responsable del proceso consistirá en girar una y otra vez el ciclo de control de procesos.

Si la respuesta es no, entonces escuche la voz de los mejores en este campo, aprenda de ellos, aplicando el Benchmarking.

3.8 ESTANDARIZACIÓN DE RESULTADOS

✓ **OBJETIVO:** Prevenir la reaparición del problema.

3.8.1 Como conseguimos llevar a cabo el octavo paso en el modelo.

- a) Formalización de los nuevos estándares que reflejan la mejora en manuales de: operación, procedimientos, etc. ó actualización de estos.
- b) Comunicación de los nuevos estándares a todos los que resulten involucrados.
- c) Capacitación y entrenamiento al personal.
- d) Diseño de un sistema de monitoreo para verificar la aplicación de los nuevos estándares.

3.9 RETROALIMENTACIÓN Y CONCLUSIÓN

✓ **OBJETIVO:** Recapitular todo el proceso de la solución del problema para futuros trabajos.

3.9.1 Como conseguimos llevar a cabo el noveno paso en el modelo.

- a) Revisión de todo lo actuado, beneficios obtenidos, dificultades obtenidas, grado de participación de las personas involucradas, costos incurridos, herramientas utilizadas, etc.
- b) Preparación de una lista de los problemas no resueltos, incluyendo los nuevos problemas que hayan surgido.

c) Definición del nuevo problema a resolver, y continuar en forma indefinida con la metodología para el mejoramiento.

La metodología descrita esta estructurada de acuerdo al ciclo de mejoramiento de planear, hacer, verificar y actuar; por lo que se constituye en una herramienta versátil para la solución de problemas.

4. CONCEPTOS CLAVES

a) ¿Qué es un Modelo? Es una serie de realizaciones que sirven durante una época, para definir problemas y métodos legítimos en un campo específico de la organización.

b) ¿Qué es Gestión? Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.

c) ¿Qué es Administrar? Proceso integral para planear, organizar, dirigir y controlar, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

d) ¿Qué es la Estrategia? La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

e) ¿Qué es la Misión de una empresa? Define lo que una empresa es en esencia, clarificando fundamentalmente las áreas en las cuales compite y las áreas en las cuales desea ingresar y las competencias de que dispone para ello, o en algunos casos, las competencias que desea desarrollar para seguir compitiendo.

f) ¿Qué es un objetivo estratégico? Corresponden a estados cualitativos o cuantitativos, en general de corto y mediano plazo, que la empresa se propone alcanzar en busca de su misión y visión.

g) ¿Qué es un Plan de Acción? Es el conjunto de actividades y conductas por medio de los cuales se trata de desarrollar la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico trazado.

h) ¿Qué es un análisis D.O.F.A.? Metodología a través de la cual se puede articular una estrategia global con certeza de su cumplimiento. Requiere de un análisis riguroso y desprejuiciado de las verdaderas posibilidades de la empresa en el mercado. Tanto de la perspectiva de su fundamento (Fortalezas y Debilidades) como de su posición y proyección en el mercado (Oportunidades y Amenazas)