

**MANUAL FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
COOPERATIVA COOPESER**



JOHANA ALEJANDRA MORA CERON

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2010**

**MANUAL FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
COOPERATIVA COOPESER**



JOHANA ALEJANDRA MORA CERON

ASESOR ACADÉMICO

Esp. JORGE ENRIQUE BARRERA MORENO

ASESOR EMPRESARIAL:

SERGIO ORLANDO RAMÍREZ CORREDOR

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2010**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
2. JUSTIFICACIÓN.....	9
2.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	9
2.2. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL.....	9
3. OBJETIVOS.....	10
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
4. MARCO REFERENCIAL.....	11
4.1. MARCO CONTEXTUAL.....	11
4.1.1. RAZÓN SOCIAL.....	11
4.1.2. MISIÓN.....	11
4.1.3. VISIÓN.....	12
4.1.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	12
4.1.5. ORGANIGRAMA.....	14
4.2. MARCO TEÓRICO.....	15
4.3. MARCO LEGAL.....	20
5. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	23
5.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
5.2. FUENTES PRIMARIAS.....	23
5.3. FUENTES SECUNDARIAS.....	23
5.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	24
6. CLASIFICACION Y MAPA DE PROCESOS.....	27
6.1. CLASIFICACION DE LOS MACRO PROCESOS.....	27
6.2. MAPA DE MACRO PROCESOS Y PROCESOS.....	28
7. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS.....	29
8. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	60
9. LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES.....	67
9.1. FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL.....	67
9.2. FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	69

9.3.	FUNCIONES PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE Y SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	71
9.3.1.	FUNCIONES PRESIDENTE.....	71
9.3.2.	FUNCIONES VICEPRESIDENTE.....	72
9.3.3.	FUNCIONES SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	72
9.3.4.	FUNCIONES GERENTE.....	74
9.3.5.	FUNCIONES ASISTENTE DE GERENCIA.....	76
9.3.6.	FUNCIONES MENSAJERO.....	77
9.3.7.	FUNCIONES CONTADOR.....	78
9.3.8.	FUNCIONES TESORERO.....	79
9.3.9.	FUNCIONES JUNTA DE VIGILANCIA.....	80
9.3.10.	FUNCIONES COORDINADOR DE OFICINA.....	82
9.3.11.	FUNCIONES ASESOR COMERCIAL.....	83
9.3.12.	FUNCIONES RECEPCIONISTA.....	85
9.3.13.	FUNCIONES ANALISTA.....	86
9.3.14.	FUNCIONES ANALISTA DE SEGURIDAD.....	87
9.3.15.	FUNCIONES PASANTE.....	88
10.	RESULTADOS.....	90
11.	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA.....	91
12.	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS.....	93
13.	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	94
14.	CONCLUSIONES.....	95
15.	RECOMENDACIONES.....	96
	GLOSARIO.....	97
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama COOPESER	14
Figura 2. Flujograma.....	25
Figura 3. Mapa de Procesos COOPESER	28
Figura 4. Diagramación del proceso de crédito y cartera.....	37
Figura 5. Diagramación del proceso Compras.	42
Figura 6. Diagramación del proceso cuentas de cobro.....	47
Figura 7. Diagramación del proceso de archivo.	50
Figura 8. Diagramación del proceso de servicio al cliente.....	54
Figura 9. Diagramación del proceso pago de nómina y proveedores.....	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama de actividades.....	26
Tabla 2. Diagrama del Proceso Departamento Comercial.....	30
Tabla 3. Diagramación del proceso Radicación.....	31
Tabla 4. Diagramación del proceso Dactiloscopia y seguridad.	32
Tabla 5. Diagramación del proceso Capacidad de pago.	33
Tabla 6. Diagramación del proceso Cartera.....	34
Tabla 7. Diagramación del proceso Cobro.....	35
Tabla 8. Diagramación del proceso Elaboración de Tapa.....	36
Tabla 9. Diagramación del procedimiento Contabilización.....	38
Tabla 10. Diagramación del procedimiento Desembolso.....	39
Tabla 11. Diagramación del procedimiento Reporte de novedades	40
Tabla 12. Diagramación del procedimiento Giro de cheque/ACH.....	41
Tabla 13. Diagramación del procedimiento Compra de productos o servicios	43
Tabla 14. Diagramación del procedimiento Solicitud de cotización.	44
Tabla 15. Diagramación del procedimiento Pedido del producto.....	45
Tabla 16. Diagramación del procedimiento Compra del producto.....	46
Tabla 17. Diagramación del procedimiento Generación de relación de cuentas por cobrar.....	48
Tabla 18. Diagramación del procedimiento Verificación de relación de colocación. ...	49
Tabla 19. Diagramación del procedimiento Organización de documentos de archivo.....	51
Tabla 20. Diagramación del procedimiento Selección de documentos.....	52
Tabla 21. Diagramación del procedimiento utilización de documentos para generar información.	53
Tabla 22. Diagramación del procedimiento Llamada del cliente.....	55
Tabla 23. Diagramación del procedimiento Recepción de solicitud.	56
Tabla 24. Diagramación del procedimiento Llegada y verificación de cuentas de cobro.	58
Tabla 25. Diagramación del procedimiento Autorización de cuentas de cobro.....	59
Tabla 26. Caracterización del Macroproceso de Originación.....	60
Tabla 27. Caracterización del proceso de Crédito y Cartera.	61
Tabla 28. Caracterización del proceso de Compras.....	62
Tabla 29. Caracterización del proceso de Cuentas de cobro.....	63
Tabla 30. Caracterización del proceso de Archivo	64
Tabla 31. Caracterización del proceso de Servicio al cliente.	65
Tabla 32. Caracterización del proceso Pago de Nómina y Proveedores.....	66
Tabla 33. Requerimiento de recursos.....	93

INTRODUCCIÓN

Las entidades que otorgan créditos como la cooperativa COOPESER, compiten por la efectividad del servicio, representado en la velocidad de respuesta del crédito, es decir, el cliente necesita el desembolso del dinero lo más pronto posible. Por ello, el manual de procesos y de procedimientos representa una herramienta metodológica en la racionalización de todos los procesos que permiten identificar, revisar e implementar las actividades que se desarrollan desde la solicitud del crédito hasta el desembolso con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Los manuales de funciones son también parte importante de la estructuración y fundamentación de los procesos porque estos no se dan por sí solos, necesitan de la capacidad humana, razón por la cual, son un requisito y una obligación levantarlos para conocer los responsables de cada uno de ellos y los niveles de desempeño.

COOPESER tiene el propósito de ser una empresa sostenible y rentable. El compromiso y apoyo de todos los integrantes de la empresa al implementar los manuales de procesos, procedimientos y funciones mejorará el desempeño y calidad en sus servicios, logrando procesos más organizados y con menos cuellos de botella. Así como personal idóneo que tenga claro cuáles son sus funciones y cumpla las metas propuestas por la gerencia.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

COOPESER es una cooperativa que tiene la necesidad de levantar y diseñar un manual de funciones, procesos y procedimientos, para mejorar el desempeño de las operaciones de la empresa. La ausencia del manual de funciones y del manual de procesos y procedimientos en la empresa actualmente genera costos por duplicidad en los procesos, demoras y clientes insatisfechos, afectando actividades diarias de la empresa y no permite lograr el estándar de calidad deseado.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La pasantía aplicó los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera administración de empresas, en especial, la teoría basada en administración de operaciones, estrategias de operaciones, diseño de procesos, capacidad de producción, normas ISO, el sistema de gestión de la calidad, la gerencia por procesos, el mejoramiento continuo, todo lo anterior aplicado al levantamiento y diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos de la cooperativa COOPESER.

2.2. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL.

COOPESER, es una cooperativa que propende prestar sus servicios con calidad, lo cual depende de la agilidad con la que funcionen sus procesos y procedimientos haciendo posible brindar un servicio oportuno. Por lo tanto, el presente manual puede ser implementado y permitiría en el mediano plazo disminuir costos al simplificar trámites eliminando cuellos de botella. Además con el manual de funciones evitará la duplicidad y el desgaste, propendiendo por la especialización, disminuyendo la evasión de responsabilidades, optimizando los tiempos y movimientos. Por ello en los manuales se definen las actividades de forma sencilla para que sirvan como herramienta de consulta permanente, lo cual le permitirá al personal mejorar su eficiencia.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Levantar y diseñar el manual de funciones, procesos y procedimientos de la cooperativa COOPESER.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad del personal de COOPESER.
- Identificar los procesos y procedimientos de COOPESER.
- Levantar y analizar los datos obtenidos.
- Documentar los Manuales de funciones, procesos y procedimientos
- Realizar recomendaciones que contribuya al mejoramiento continuo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO CONTEXTUAL

4.1.1. RAZÓN SOCIAL

Con base en el acuerdo cooperativo se crea y se organiza una empresa asociativa de economía solidaria de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, con un número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, que se denominará COOPERATIVA MULTIACTIVA CENTRO DE SERVICIO EMPRESARIAL y se identificará con la sigla “COOPESER” dentro de los Estatutos. Para todos los efectos legales, la entidad podrá utilizar, indistintamente, la razón social completa “Cooperativa Multiactiva Centro de Servicio Empresarial” o la referida sigla “COOPESER”.

COOPESER, estará constituida por los asociados fundadores y por lo que posteriormente se adhieran a ella y quienes se sujetarán en todo a las obligaciones contraídas en el Acuerdo Cooperativo; a las disposiciones vigentes aplicables a la modalidad de la Cooperativa; al Estatuto y reglamentos de la sociedad; a la Legislación Cooperativa Colombiana y a las demás disposiciones del Estado sobre la materia. COOPESER es una empresa asociativa de economía solidaria, ubicada en la ciudad de Bogotá, tiene como objeto producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer necesidades de sus asociados.

4.1.2. MISIÓN

Como organización solidaria, COOPESER buscará desde sus principios, políticas, programas, actividades y operaciones en general el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, sus familias y las comunidades adyacentes, a través de la ayuda mutua, la autogestión y el esfuerzo propio. Se trabajará en forma constante para satisfacer las necesidades sentidas de los asociados y de la comunidad en general con criterios de eficiencia, calidad y competitividad.

4.1.3. VISIÓN

COOPESER proyecta en el futuro ser una organización que fomente y desarrolle un ser humano integral, que practique desde su individualidad los valores de la filosofía solidaria, la autogestión y el desarrollo social equitativo y sostenible. Como entidad económica y productiva poseerá una estructura sólida que permita el desarrollo continuo de su objeto social con eficiencia y eficacia en donde los indicadores económicos apalenquen el mejoramiento de los servicios, la calidad de vida y los fines sociales de la Cooperativa.

4.1.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.

Para la realización de su objeto social, COOPESER organizará servicios orientados a satisfacer las necesidades de sus asociados mediante secciones independientes, departamentos o unidades especializadas en áreas de producción, consumo, comercialización a nivel nacional e internacional, vivienda, consultorías, asistencia técnica, contable, financiera, psicológica, revisorías y servicios especiales. Los servicios de la cooperativa se prestarán por las secciones que se enumeran a continuación:

a. Sección de consumo. Esta sección podrá:

- Suministrar a los asociados y a sus familiares, víveres, granos, abarrotes y demás artículos de este género y elementos de toda clase, como artículos de vestuario, medicamentos, estudio, entre otros.
- Para la prestación de los anteriores servicios. La cooperativa podrá establecer sus propios almacenes o depósitos, celebrar contratos de suministro con organismos cooperativos de primer o segundo grado o con la industria y comercio en general a nivel nacional e internacional.

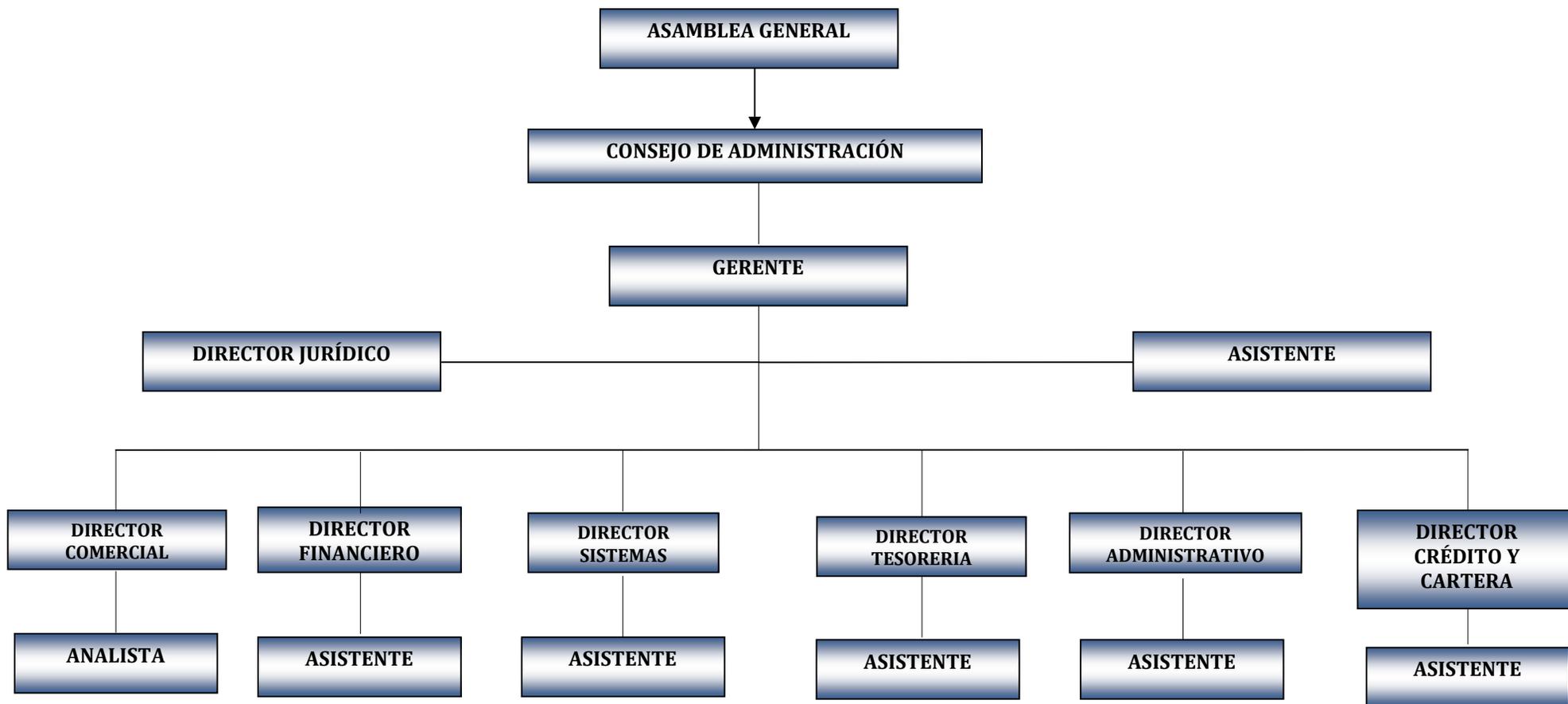
b. Sección de vivienda. Esta sección podrá.

- Adelantar programas de interés social para los asociados de la Cooperativa.
- Organizar con los asociados interesados, programas de vivienda por Autoconstrucción.

- Desarrollar programas, con el fin de proveer a precios razonables vivienda a sus asociados, programas que podrán llevarse a cabo mediante la construcción directa o la adquisición como producto terminado en convenio con otras personas o instituciones.
 - Desarrollar programas de lotes con servicios para ser adjudicados a sus asociados.
- c. Sección de servicios especiales. Esta sección podrá.
- Prestar a los asociados, servicios de asistencia médica, odontológica, hospitalaria, farmacéutica y similares conforme a la ley 100 de 1993 a través de alianzas estratégicas con entidades especializadas.
 - Organizar servicios de restaurante, colonias vacacionales, de recreación o deportivas y asesorías profesionales en las distintas áreas.
 - Podrá establecer directamente o por convenio el suministro de bienes y servicios con el fin de proveer a sus asociados y sus familiares, hasta el cuarto grado de consanguinidad, la satisfacción de sus necesidades básicas entre otras, alimentación, educación y recreación.
 - Facilitar de acuerdo con sus recursos económicos estructuras adecuadas para que los asociados mejoren su nivel de vida paralelamente a su vinculación laboral mediante la creación y financiación de microempresas.
 - Ofrecer los servicios de importación, exportación, intermediación de productor, bienes y servicios de los asociados, al igual que acompañar al asociado en las distintas etapas del producto objeto hasta su elaboración final; igualmente la cooperativa ofrecerá a sus asociados un sustento técnico y económico en la elaboración de sus productos, bienes y servicios.
 - En general todas las operaciones comerciales, financieras, productivas realizadas en su propio nombre, por cuenta de terceros o en participación con estos, dirigidas al logro de su objeto social.

4.1.5. ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama COOPESER



Fuente: Elaboración propia

4.2. MARCO TEÓRICO

La teoría acerca del cooperativismo se presenta en su mayoría de manera romántica y lo contempla como un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad y la manera más práctica de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás, persiguiendo la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana. Lamentablemente la realidad difiere de la teoría, debido a que presenta, en el caso particular de las cooperativas de crédito, dificultades que no le permiten cumplir con sus ideales y en su defecto limitan el desarrollo económico del país.

A continuación el documento "Cooperativas de crédito" del investigador Roberto F. Bertossi que extracta la problemática mencionada para el caso de Argentina, sin embargo, para Colombia como para la mayoría de los países Latino americanos se aplica, debido a que, poseen una la realidad económica similar aunque la legislación sea distinta.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO

p. Roberto F. Bertossi¹

"Podríamos definir a las cooperativas de crédito como aquellas que se dedican exclusivamente a servir los fines mejores de sus asociados, pudiendo admitir imposiciones de fondos, efectuar anticipos, realizar cobros y pagos por cuenta de sus asociados, implementar operatorias de préstamos y descuentos prestando los servicios de banca necesarios, verificando cualquier otra operación que sea complementaria de las anteriores o sirva para el mejor cumplimiento de los fines estrictamente cooperativos.

También debemos considerar como precursores del cooperativismo de crédito a Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Luzzati, el Padre Nogués, el Visconde de Eza, Desjardins, etc.

¹ (*) ex - Profesor titular de derecho cooperativo. Esc.Manuel Belgrano-UNC.

Premio Adepa-Faca, a la Abogacía, 1990.

Investigador del Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba, República Argentina.

En Argentina, a partir de fines de la década del 50' del siglo pasado, las cooperativas de crédito, mas conocidas como cajas de crédito cooperativo, recibieron un impulso inusitado, presentando como características, una mutualidad cerrada resultante de la fidelidad a los principios cooperativos que le permitían disponer de recursos financieros propios entre sus miembros, fruto del fomento del ahorro y confianza reciproca de los asociados, debiendo destacarse solidaridades activas y reciprocidades seriales e intergeneracionales.

Es del caso reconocer, que entonces, el cooperativismo contaba con simpatía social, política (leyes 11.380, 11.388), educativa (ley 16.583) y la 'cola de la inercia' del periodo de gran acumulación económica que vivió argentina a partir de la década de los 40' que favoreció una inédita movilidad social ascendente (capacidad de ahorro, casa propia, tener el primer automóvil, etc.),

Pleno empleo y una generosa reivindicación de derechos sociales y laborales (art. 14 bis C.N.), todo lo cual nos llevó prácticamente a 'tocar el cielo con las manos.

A aquel desarrollo del cooperativismo de crédito no se le prestó el marco legislativo arreglado a la naturaleza jurídica propia cooperativa ni a su tan favorable repercusión, y así vemos como, por el contrario, se las despreció mediante una insuficiente regulación legal del facto plasmada en los arts. 115 y 116 del Decreto 20.337.

Desarrollo:

Las inimaginables dificultades actuales y futuras posibles del financiamiento en general y del cooperativismo en particular, lucen como un dato relevante a la hora de explicar y predecir el estancamiento socioeconómico de una nación.

En efecto, la ausencia de crédito oficial razonable y la falta de apoyo económico son algunos de los problemas que deben enfrentar cotidianamente, v.g.: la gente, las pymes y las cooperativas, en el campo y en la ciudad.

Así, por un lado, la pequeña microempresa, pymes o cooperativas chocan con la falta de ayuda económica para su supervivencia. Por otro lado, los acopios necesarios, la comercialización e industrialización de los productos encuentran los mismos obstáculos.

Mientras tanto, las entidades bancarias ven incrementado su poderío a la sombra del neoliberalismo hasta llegar a influir decididamente en la vida económica y en la suerte misma de un pueblo.

Lejos quedó la vigencia de la Ley 11.380 que disponía créditos blandos del Banco de la Nación Argentina para cooperativas rurales, tan lejos como la sola expresión de deseos del art. 23 de la Ley Pymes que pretendió asegurar imperativamente los beneficios del crédito a pequeñas y medianas empresas.

En la década del 20' del siglo pasado, al sancionarse la ley 11.380, la misma se refería al Banco Nación otorgándole herramientas para constituirse en un autentico banco de fomento, particularmente con la economía agropecuaria del país, carácter que hoy, desde hace varias décadas ha perdido para ser, virtualmente, un simple banco comercial más, motivado por objetivos meramente utilitarios que olvidan, con el pretexto del efficientismo, aquellos objetivos de promoción de su fundación. Los arts. 42 inc. 5, 115, 116, 118 y cc. de la Ley de Cooperativas 20.337, el art. 1 de la Ley de Entidades Financieras 21526 permiten no obstante a las cooperativas de crédito, intervenir en la intermediación financiera y hacer uso del instrumento de la fiducia que contempla la Ley 24.441.

De todos modos, debemos admitir que no fue grande últimamente el impulso de las cooperativas genuinas con carácter general y menos aún ha sido la atención prestada y desarrollo conseguido en las cooperativas de crédito que, por el contrario, paradójicamente 'con la sanción de la ley 21.526 de 1977, se presionó con medidas de todo tipo para que se produjera la desaparición virtual de centenares de cajas de crédito cooperativas que se debieron agrupar por docenas formando bancos cooperativos.

Esta aglutinación de docenas de cajas de crédito cooperativas de los más diversos lugares para conformar bancos cooperativos, presuntamente fuertes y capaces de operar en todo el ámbito nacional, constituyó virtualmente el principio del fin del cooperativismo de crédito genuino', abriendo así las puertas a la despersonalización, a la mediatización, a la burocracia.

La época de la Ley 21.526 era la de los gobiernos de facto que asolaron la región generando 'un espíritu de la época' que antes había reflejado la norma general de cooperativas -Decreto-Ley 20.337- extrañamente, aún vigente en Argentina no obstante haber 'pasado' por el poder todos los signos políticos 'democráticos', los que en realidad resultaron una partidocracia, agonizante por estos días.

España y para comprender la importancia del papel que juegan dentro del concierto económico español estas entidades, baste decir que, si al cooperativismo se lo llegó a considerar como la tercera solución económica-social, son a las cooperativas de crédito a las que les corresponde la función de columna vertebral del movimiento cooperativo, al ser, centralmente, entidades de financiación del mismo.

Para ello será imprescindible la institucionalización por ley del cooperativismo de crédito (y del trabajo) que, mucho más que una ley más, contenga seguridad para el ahorrista, confianza para el crédito, desarrollo para todos y autonomía municipal, provincial y nacional para aprovechar los beneficios de la vecindad, de la inmediatez, de la territorialidad abandonando burocracias inútiles y alejándose de la influencia exacerbada del tecnicismo exagerado y burócrata de funcionarios intermedios, con superintendencias microregionales para volver a valorizar adecuadamente la persona humana del asociado y los sentimientos de solidaridad, mutualidad y cooperación que existían en las primitivas pequeñas cooperativas o cajas de crédito cooperativas.

Deberá tenerse presente igualmente que, por la naturaleza jurídica propia de estas empresas de servicios financieros, estamos frente a una asociación civil del derecho privado, no mercantil, ya que el objeto de la cooperativa de crédito es el de obtener no el logro del lucro mercantil sino la consecución de ventajas económicas, de carácter social, moral, educativo y cultural para sus asociados.

Estas cooperativas son también empresas económicas basada en el servicio a sus asociados e integradas por aquellos que tienen necesidades, aspiraciones e intereses comunes y confluyentes y que tratan de solucionarlas precisamente con la cooperativa creada.

Por ello y como nota que las diferencia de otras sociedades, el socio en las cooperativas tiene además de su condición de tal, la del usuario o contratante con dicha entidad del servicio financiero para cuya satisfacción la constituyó o adhirió.

La actuación cooperativa siempre debe tener como fin al socio, de manera que la entidad cooperativa ya no actúe como mediadora -vulgar intermediadora, burocrática e innecesariamente costosa- de sus socios, sino que, por el contrario actúa por ellos, con ellos y para ellos.

Conclusión y propuesta:

A modo conclusivo, la tremenda pérdida de confianza de la gente en los bancos y en los gobernantes, es una ventana de oportunidad para reimpulsar el resurgimiento de

nuevas cooperativas de crédito que dependan sólo de renovadas y autónomas puestas en común de ahorros personales, familiares, de pymes, del sector rural, etc. y que, auto-organizadas puedan prestar dinero a sus asociados sin fines de lucro con tasas de interés cooperativo que contengan subvención oficial para nivelar tasas de plaza (que se han manifestado siempre como finalmente riesgosas), a lo que se deberán sumar discriminaciones impositivas positivas de promoción y fomento, industrial y rural, preferentemente.

Por eso mismo deberemos, junto con los municipios, reabrir las puertas de las viejas cajas de crédito cooperativas y otras nuevas, pero ahora, con una mirada nueva.

Esta decisión política en efecto, no podrá ignorar por cierto que, la exigencia de potenciar cuanto favorezca al desarrollo de la actividad empresarial de las cooperativas, torna preciso: 1) perfeccionar o crear los sistemas que estimulen en las cooperativas el incremento de los recursos financieros propios; 2) fortalecer las garantías de los terceros en sus relaciones con las cooperativas; 3) mejorar y ampliar los mecanismos de control sobre la gestión cooperativa urbana y rural para lo cual, la cooperativa deberá utilizar nuevas técnicas de dirección y gestión en el planteamiento y resolución de los problemas que afectan a los distintos subsistemas funcionales y que permitan la adopción racional de decisiones financieras; 4) aceptar con pragmatismo las realidades del mercado abriendo posibilidades para realizar nuevas actividades o acceder a la prestación de nuevos servicios.

Tampoco negarse a la adaptación al nuevo entorno -está en constante cambio y ejerce influencias diversas sobre el comportamiento de la empresa cooperativa- a una evolución tecnológica del personal, a la aplicación de un sistema participativo que favorezca la comunicación y permita el trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, una mejora de la eficacia y la superación continua en términos de calidad: el principio de satisfacer al cliente comienza por ofrecerle productos y servicios sin defectos, que cumplan las especificaciones que se ajustan a sus necesidades, pero, fundamentalmente, acercar los bienes del financiamiento a la gente.

En la hora actual, Argentina, debe impulsar sin demora un plan nacional y programas provinciales, municipales, regionales e intermunicipales, para cooperativas de crédito, con simplificaciones administrativas, profundizando y aumentando las facilidades y derribando los obstáculos absurdos y ridículos que se les han planteado mediante la Ley 21.526 y diversas circulares del BCRA., facilitando concreta y expeditivamente el microcrédito al mejor estilo YUNUS, eliminando impuestos distorsivos al crédito, promoviendo alianzas estratégicas,

situacionales e iterativas para financiar el amplio espectro de un cooperativismo urbano en crecimiento, para financiar: nuevas fuentes de trabajo u ocupación, para la producción, los servicios de salud y educativos, autoseguros –urbanos y rurales- recolectores de basura, consumo, el trabajo informal (microemprendedores, changarines rurales, vendedores ambulantes, microtalleres de reparaciones, o reparaciones a domicilio –plomería, electricidad, albañilería, etc), minusválidos, ‘teletrabajo’, etc..

Finalmente entonces, nuestras cooperativas de crédito tendrán que estar abiertas a las nuevas evoluciones en el campo de los servicios financieros, de los procedimientos de fabricación, de los métodos de ventas o de financiación y deberán permanecer flexibles para poder adaptarse a los desarrollos supranacionales (v.g.; Mercosur), a la legislación y a las actuaciones de la competencia con ingeniosas vinculaciones universitarias, los municipios y el tercer sector.

Nosotros visualizamos micro, pequeñas y medianas cooperativas de crédito que, puestas en red, e involucradas en propender la municipalización y regionalización inter-cooperativas, puedan sobrevivir útilmente, con eficiencia y sustentablemente ante el fenómeno de las tremendas concentraciones financieras, logrando la compatibilización de una activa y responsable coo-participación social para un resurgimiento de las beneméritas cajas de crédito cooperativas, fomentando el esfuerzo y el ahorro, la confianza y el desarrollo, para crear y asegurar eficientemente los derechos de la gente a un acceso digno, razonable y equitativo al crédito, ‘sin la esclavitud de pesadas garantías’ (Yunus).

Nosotros pensamos en casas que con la excusa del crédito logren producción, industrialización, exportaciones, nosotros pensamos en un lugar que no tiene espacios para los intermediarios ni para la especulación y a ese lugar le hemos dado en llamar cooperativa de crédito”.

4.3. MARCO LEGAL

Existe una vasta normatividad en Colombia para las formas asociativas y solidarias de propiedad en relación con el sistema financiero en general .La Ley 510 de 1999 dicta las principales normas en cuanto a la creación, movilización de recursos, asignación de capital, reorganización, fusión, transformación, expansión y liquidación de las entidades financieras distinguiendo las Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales desempeñan solo con sus asociados la actividad financiera, su control y vigilancia está a cargo de la Superintendencia de Economía Solidaria y se rige por las normas de la

ley 79 de 1988 y el art. 41 de la ley 454 de 1998. Las Cooperativas Financieras, las cuales, prestan sus servicios no solo a sus asociados sino también a terceros, son controladas y vigiladas por la Superintendencia Bancaria y se rige por El Estatuto Orgánico del Sector Financiero y la ley 79 de 1988 y el art. 40 de la ley 454 de 1998.

Y las Cooperativas Multi-activas o Integrales (arts.63 y 64 de la ley 79 de 1988) con Sección de Ahorro y Crédito, las cuales prestan sus servicios solo a sus asociados, son controladas por la Superintendencia de Economía Solidaria y se rige por los arts.39 y 43 de la ley 454 de 1998 que fue modificado por el art. 113 de la ley 510 de 1999 y por la ley 79 de 1988, además Las Cooperativas de Ahorro y Crédito o las Multi-activas o Integrales con sección de ahorro y crédito pueden transformarse en Cooperativas Financieras siempre y cuando cumplan los preceptos de los arts. 44 y 43 inc final de la ley 454 de 1998. La Ley 79 de 1988 y Ley 454 de 1998 protegen y promueven la economía solidaria, una extracción de las normas con mayor incidencia en la competencia de las Cooperativas de crédito son: Ley 79 de 1.988, (diciembre 23): “por el cual se actualiza la legislación cooperativa”:

Artículo 1o.- el propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional

Artículo 4o.-es cooperativa la empresa asociativa sin animo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Artículo 9o.-las cooperativas serán de responsabilidad limitada.

Artículo 14.-la constitución de toda cooperativa se hará en asamblea de constitución.

Artículo 19.- acerca de la creación de los estatutos.

Artículo 41.- la cooperativa tendrá un revisor fiscal.

Artículo 98.- las entidades del sector cooperativo podrán organizar, bajo la naturaleza jurídica cooperativa, instituciones financieras en sus diversas modalidades que se regirán por las disposiciones propias de estas, en concordancia con las del régimen cooperativo. Su constitución se sujetara a las normas generales de las respectivas instituciones financieras y quedaran sometidas íntegramente al control y vigilancia de la

superintendencia bancaria, parágrafo. no obstante lo dispuesto en este artículo, los organismos cooperativos de segundo grado de carácter financiero que a la fecha de la sanción de la presente ley cuenten con certificado de autorización de la superintendencia bancaria, podrán solicitar su reconocimiento como bancos, para lo cual el superintendente juzgara la conveniencia de tal reconocimiento, se cerciora de la idoneidad, la responsabilidad y el carácter de los solicitantes, y si el bienestar público será fomentado con dicho reconocimiento.

Artículo 99.- la actividad financiera del cooperativismo se ejercerá siempre en forma especializada por las entidades a que se refiere el presente capítulo, las cooperativas de ahorro y crédito o de seguros, y por los organismos cooperativos de segundo grado e instituciones auxiliares del cooperativismo de carácter financiero o de seguros, con sujeción a las normas que regulan dicha actividad.

Artículo 133.- el gobierno nacional adoptara las políticas, normas y procedimientos adecuados para asegurar el acceso de las cooperativas a los programas y recursos financieros de fomento, necesarios para promover el desarrollo del sector cooperativo, particularmente las que se orienten a incrementar la producción y el empleo.

LEY 454 DE 1998, 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.

Artículo 33. Creación y naturaleza jurídica. Créase la Superintendencia de la Economía Solidaria como un organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera.

Artículo 41. Cooperativas de ahorro y crédito. Son cooperativas de ahorro y crédito los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

5.1. DISEÑO METODOLÓGICO

En principio, este estudio parte de una investigación de tipo cualitativo que consiste en una metodología no estructurada y exploratoria que proporciona una perspectiva y comprensión del escenario del problema, por medio de la observación directa. Posteriormente, se hizo un análisis descriptivo de la situación encontrada para hacer un planteamiento dentro de la categoría de investigación de tipo descriptivo.

5.2. FUENTES PRIMARIAS

- Documentos proporcionados por la gerencia.
- Información proporcionada por el personal de COOPESER.

5.3. FUENTES SECUNDARIAS

- Fuentes Empresariales.
- Manual de funciones, procesos y procedimientos de empresas con las cuales COOPESER tiene convenios y por lo tanto, están ligados los procesos.
- Base de datos por computadora.
- En línea: Parte de la información obtenida a través de la Internet; como los antecedentes y base teórica.
- Apoyo de un experto en el área de operaciones.
- Fuentes bibliográficas como revistas, libros y periódicos, para tener un acercamiento más veraz de lo que es el trabajo de pasantía en sí.

5.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

- a.** Identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir las funciones, los procesos y procedimientos mediante la observación directa de la operación de COOPESER.
- b.** Diseño de formatos (ver formatos 1 y 2) que sirvan como instrumentos para organizar los datos con la finalidad de contribuir a la simplificación de elaboración de los manuales.
- c.** Estructurar el documento de forma clara y concisa con el propósito de lograr una mayor comprensión del mismo, (flujogramas).
- d.** Dar a conocer los manuales a la Junta directiva, los coordinadores y asesores para concientizar de su importancia y hacer un consenso acerca de cómo se puede mejorar las funciones, procesos y procedimientos en busca de la calidad.

Figura 2. Flujograma.

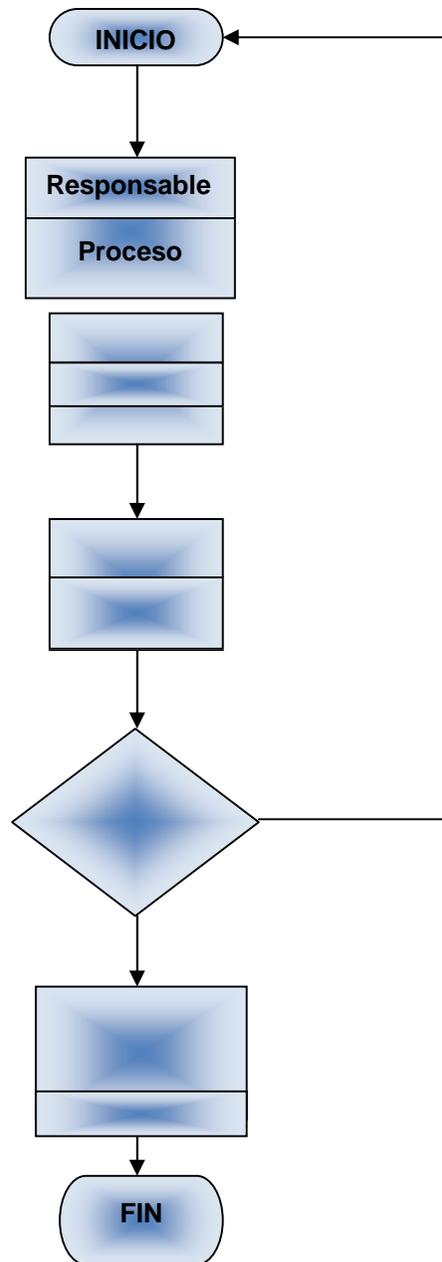


Tabla 1. Diagrama de actividades.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES														
PROCESO: Crédito y Cartera			Cód.:									Elaborado por:		
PROCEDIMIENTO:			Cód.:									Fecha:		
Cód.	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES										OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C	AS	AN		

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento tesorería, DA = Departamento administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de finanzas, DJ = Departamento jurídico, A = asistente, DS = Departamento de sistemas, AS = Asesor comercial.

6. CLASIFICACION Y MAPA DE PROCESOS.

6.1. CLASIFICACION DE LOS MACRO PROCESOS

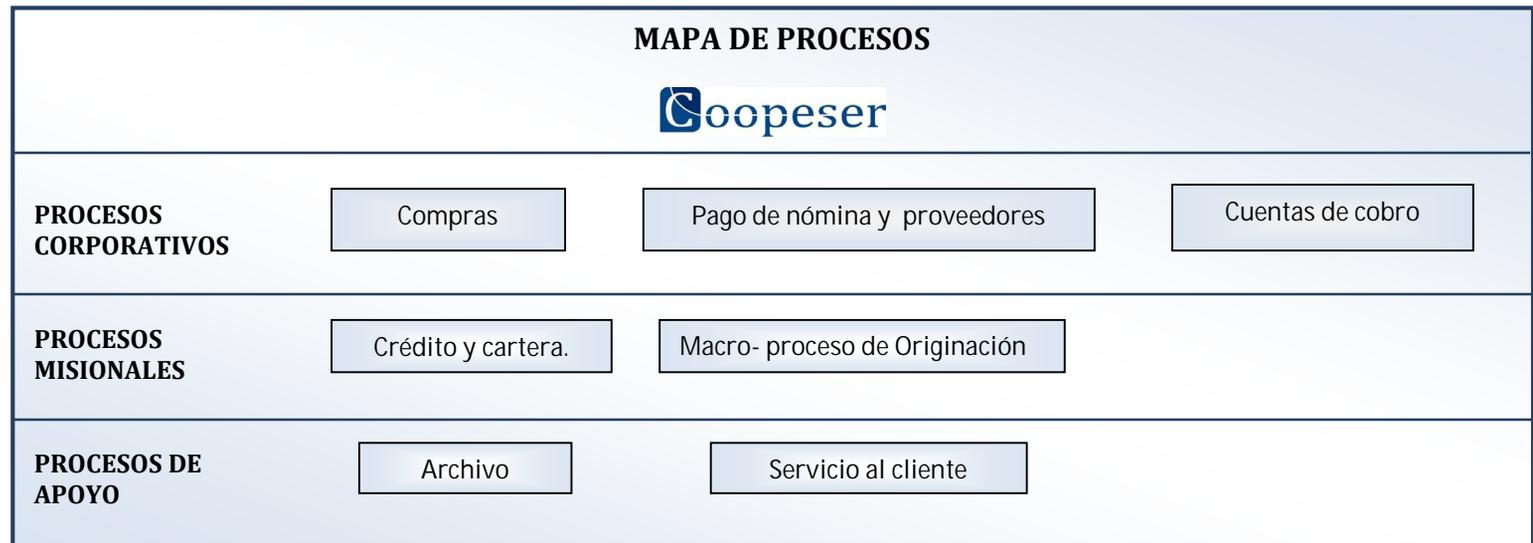
Se han definido 6 procesos clasificados en:

- Corporativos: Ofrecen orientaciones, directrices y políticas para el desarrollo de los demás procesos y los retroalimentan.
- Misionales y Visiónales: Detallan los procesos, actividades y tareas relacionadas con la misión y visión de la entidad.
- De Apoyo: Brindan soporte para la ejecución de todos los procesos de entidad.

6.2. MAPA DE MACRO PROCESOS Y PROCESOS

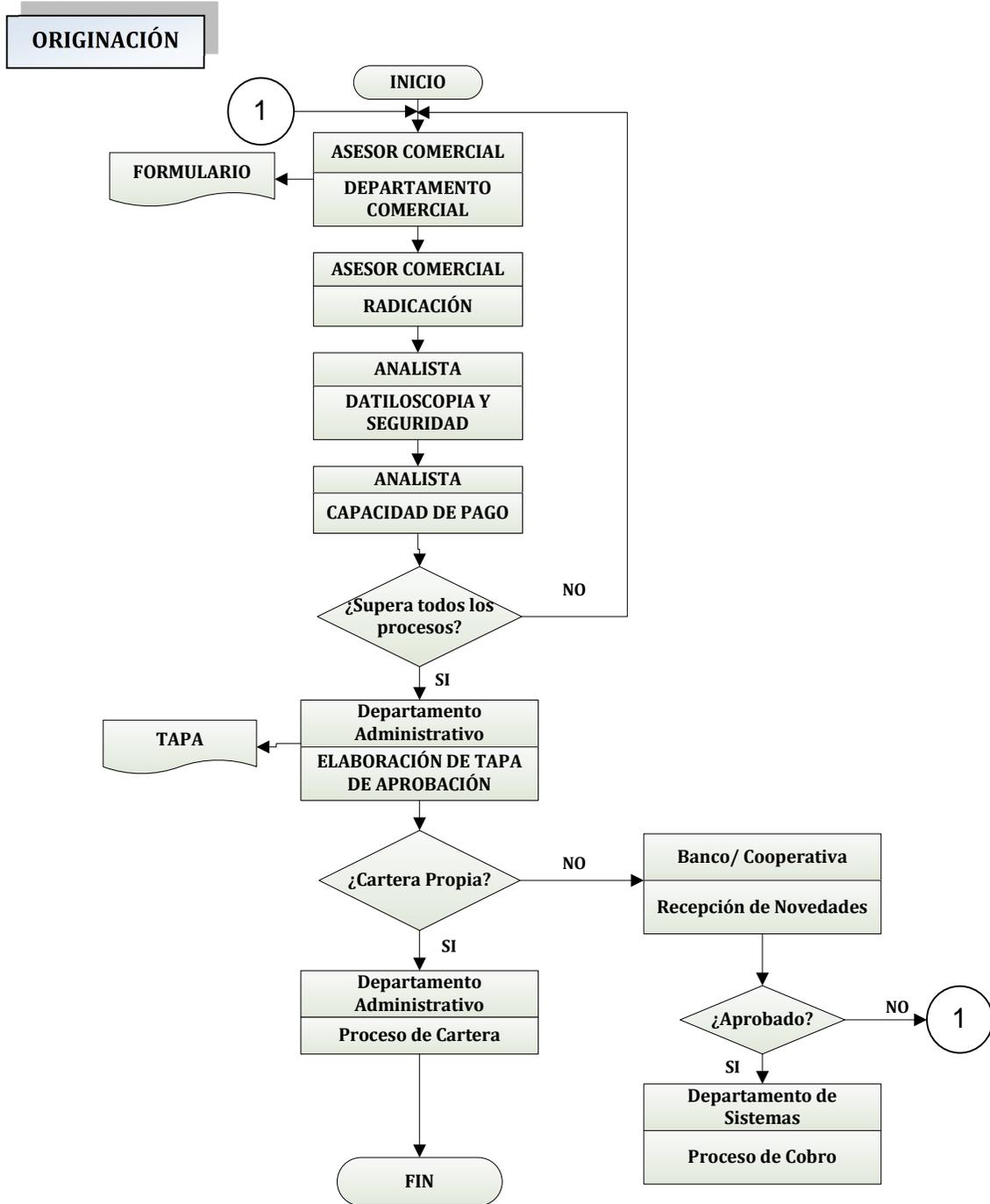
Como resultado del trabajo realizado en el levantamiento de los procesos de la Entidad, se presenta el mapa de procesos, entendido como el conjunto de procesos claves que realiza o debería realizar la Entidad para cumplir con su misión y avanzar hacia su visión de futuro.

Figura 3. Mapa de Procesos COOPESER



Fuente: Elaboración propia

7. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Diagrama del Proceso Departamento Comercial

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.: 001			Elaborado por: Johana Mora						
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.									
PROCESO: Departamento comercial			Cód.:00001			Fecha:05/10/09						
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Establecer el contacto efectivo con el cliente para realizar la colocación del crédito.									
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	AS	C		
000001	Entrega de tarjetas de presentación con información de la empresa.	1 h									X	El asesor comenta las ventajas que presenta el crédito. Las preguntas más comunes son acerca de la tasa de interés, los plazos y la forma de descuento. El diligenciamiento y la documentación deben ser acorde con las políticas.
000002	Contacto con el cliente para explicación del servicio.	30 seg									X	
000003	Llamada del cliente o visita en la oficina para solicitar préstamo.	1 min									X	
000004	Gestión del crédito que comprende diligenciamiento del formulario, entrega de documentos y en caso de compra de cartera, entrega de certificaciones.	30 min									X	
000005	Ingreso al programa CRM.										X	

Fuente: Elaboración propia

G=Gerente DT=Departamento Tesorería DA=Departamento administrativo
 AN=Analista C=Cliente DF= Departamento de finanzas DJ = Departamento jurídico
 A = Asistente DS = Departamento de sistemas AS = Asesor comercial.

Tabla 3. Diagramación del proceso Radicación.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.: 001			Elaborado por: Johana Mora						
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.									
PROCESO: Radicación:			Cód.: 00002			Fecha: 06/10/09						
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Revisar el crédito corrigiendo errores para agilizar su aprobación.									
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES								OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	AS	C		
000001	Entrega de documentación al coordinador de la oficina.	2 seg								X		Si existen embargos, no hay capacidad de pago o falta de información del cliente se devuelve el crédito al asesor. El coordinador de la oficina cuenta con acceso para cambios en el programa CRM.
000002	Revisión de la documentación y análisis de la capacidad de pago, descuentos, embargos y verificación de información incompleta.	30 min								X		
000003	Entrega del crédito a la central (fábrica de crédito).	1 día								X		
000004.	Verificación de datos en CRM.	3 seg								X		

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 4. Diagramación del proceso Dactiloscopia y seguridad.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.:001			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.								
PROCESO: Dactiloscopia y seguridad			Cód.:00003			Fecha:07/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Cotejar huellas y firmas para evitar fraudes y suplantaciones.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES								OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	AN	C	
000001	Recepción del crédito	2 seg								X	El ingreso del crédito se registra en el programa en CRM.
000002	Verificación de la documentación, cedula, carnets fotocopiados y desprendible.	30min								X	En caso de compra de cartera se verifica la veracidad de la información.
000003	Análisis y cotejación de huellas y firmas	30seg								X	Quando existe inconsistencias en la información, errores, tachones y enmendaduras en el formulario, cédula con huella ilegible o desprendible irregular, se informa el problema al coordinador y /o asesor.
000004	Informe de motivos de devolución.	2 seg								X	
000005	Recepción de documentos faltantes.	2 seg								X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 5. Diagramación del proceso Capacidad de pago.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES										
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.:001			Elaborado por: Johana Mora				
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.							
PROCESO :Capacidad de pago			Cód.:00004			Fecha:08/10/09				
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Estudiar los valores del desprendible y según las políticas obtener la capacidad del endeudamiento del cliente.							
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	AN	
000001	Análisis del desprendible de pago.	20 min							X	
000002	Evaluación del porcentaje que por ley debe quedar luego de los descuentos	20 seg							X	
000003	Verificación de existencia de embargos ,análisis de tapa de pre nomina para verificar entrada de descuentos	20 seg							X	
000004	Embargos y cambio de nomina	30 seg							X	
000005	Aprobación o desaprobación.	3 seg							X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 6. Diagramación del proceso Cartera.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.:001			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.								
PROCESO: Cartera			Cód.:0006			Fecha:12/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Comprar carteras según el monto de la certificación de deuda y recibir paz y salvos para pagar los excedentes.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES								OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DA	AN	C	
000001	Verificación de la cartera en caso de clientes con esta clase de crédito	5min							X		La empresa recoge todas las carteras de bancos y cooperativas, no todas las entidades crediticias permiten el pago de la deuda cuando el cliente lo requiere depende de las políticas.
000002	Llamada a cooperativa o banco para verificar la posibilidad de cancelar la deuda	10 min							X		
000003	Envío de información a tesorería para elaborar la solicitud de compra de cartera.	2 seg							X		

Fuente: Elaboración Propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = asistente, DS = Departamento de sistemas, AS = Asesor comercial.

Tabla 7. Diagramación del proceso Cobro.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.:001				Elaborado por: Johana Mora				
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.								
PROCESO: Pago de carteras			Cód.:00007				Fecha:13/10/09				
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Generar cheques o giros ACH a bancos o cooperativas para pagar las deudas de los clientes.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES								OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	AN	C	
000001	Envío de solicitud de pago a entidad crediticia.	3seg					X				La confirmación es obligatoria en el caso de la transacción ACH debido q que esta arroja un numero de transacción pero el receptor no puede ver de donde proviene el dinero.
000002	Transacción ACH a cooperativas y giro de cheque a bancos	20 min					X				
000003	Confirmación de pago por parte de la entidad crediticia.	3 seg					X				
000004	Digitación de valor total pagado en el programa CRM.	5 min					X				

Fuente: Elaboración Propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

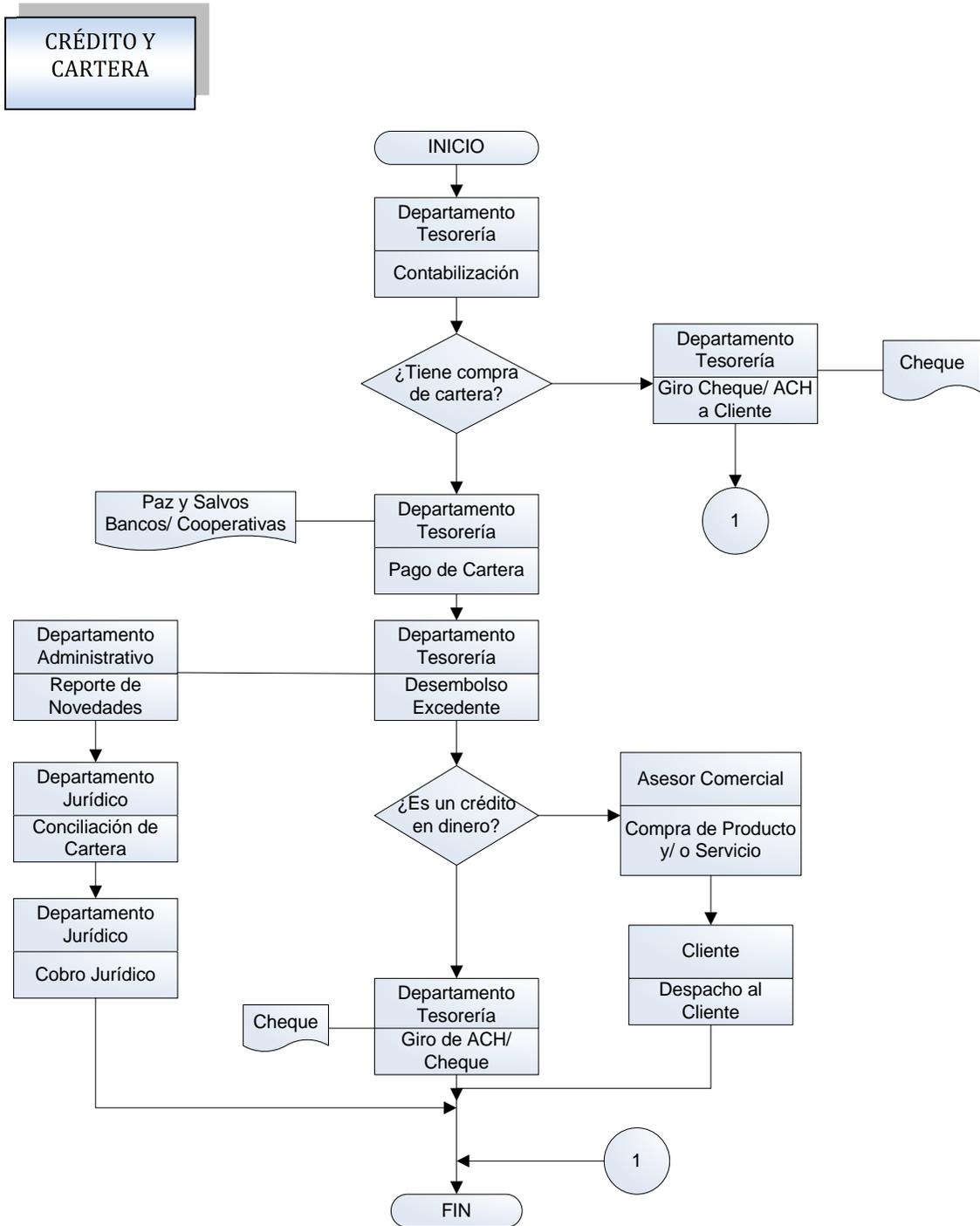
Tabla 8. Diagramación del proceso Elaboración de Tapa.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
MACRO-PROCESO: Originación			Cód.:001			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:			Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.								
PROCESO: Elaboración de tapa			Cód.:00005			Fecha:09/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Verificación de la capacidad de endeudamiento real cotejada con la entidad código y generar el documento respectivo.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DA	AN		C
000001	Recepción del crédito en la coordinación.	2seg							X		El coordinador de oficina y analista realizan la verificación de la pre-nómina El coordinador de oficina y el analista realizan la verificación de la pre-nómina, la visación depende de la entidad código y no existe un tiempo fijo de respuesta .La tapa se anexa al crédito para enviarlo a fábrica de crédito.
000002	Envío de la visación a la entidad con la cual se tiene el código.	2 min.							X		
000003	Recepción de correo con la verificación de la pre-nómina	Relativo							X		
000004	Digitación de datos en formula hoja de cálculo previamente elaborada.	3 min.							X		
000005	Análisis del resultado e impresión de la tapa.	2 seg. 1 a 15 días							X		

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Figura 4. Diagramación del proceso de crédito y cartera.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Diagramación del procedimiento Contabilización.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Crédito y Cartera.			Cód.:0001			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Aplicar pagos oportunamente y reportar novedades, realizando con claridad las operaciones generando soportes claros.								
PROCEDIMIENTO: Contabilización			Cód.:00001			Fecha:14/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCESO:			Identificar los valores y los documentos para realizar las transacciones correspondientes.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Análisis de documentación	30seg							X		Si existe compra de cartera de cooperativas se hace transacción ACH y cheque a bancos.
000002	Revisión de los valores a girar por ACH y cheque	30 min							X		
000003	Verificación de las carteras.	5 min							X		
000004	Verificación del número de cuenta	3 seg							X		
000005	Contabilización de las carteras y el valor restante a pagar por ACH al cliente.	10 min							X		

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 10. Diagramación del procedimiento Desembolso.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Crédito y Cartera.			Cód.:0001			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Aplicar pagos oportunamente y reportar novedades, realizando con claridad las operaciones generando soportes claros.								
PROCEDIMIENTO: Desembolso			Cód.:00002			Fecha:15/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Pago de los valores del crédito nuevo y de las compras de carteras.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES								OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	AN	C	
000001	Recepción de documentación.	3 seg							X		
000002	Verificación de valores y número de cuenta.	3 seg							X		
000003	Elaboración de transacción con número de cuenta previamente verificada.	20 min							X		
000004	Recepción de correo con los números de transacción.	2 seg							X		
000005	Archivo de comprobantes de pago.	1 seg.							X		

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento tesorería, DA = Departamento administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 11. Diagramación del procedimiento Reporte de novedades

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Crédito y Cartera.			Cód.:0001			Elaborado por: Johana Mora						
OBJETIVO DEL PROCESO:			Aplicar pagos oportunamente y reportar novedades, realizando con claridad las operaciones generando soportes claros.									
PROCEDIMIENTO: Reporte de novedades			Cód.:00003			Fecha:16/10/09						
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Dar a conocer a las entidades código los descuentos que deben efectuar mensualmente a sus empleados.									
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C		
000001	Envío de valor del descuento a la entidad código	3min									X	El reporte de novedades se hace con el fin de que la entidad código aplique el pago y al deudor le aparezca el descuento en el próximo desprendible.
000002	Recepción de notificación de entidad-código.	2 min									X	
000003	Archivo de notificación de la entidad código	2 seg									X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

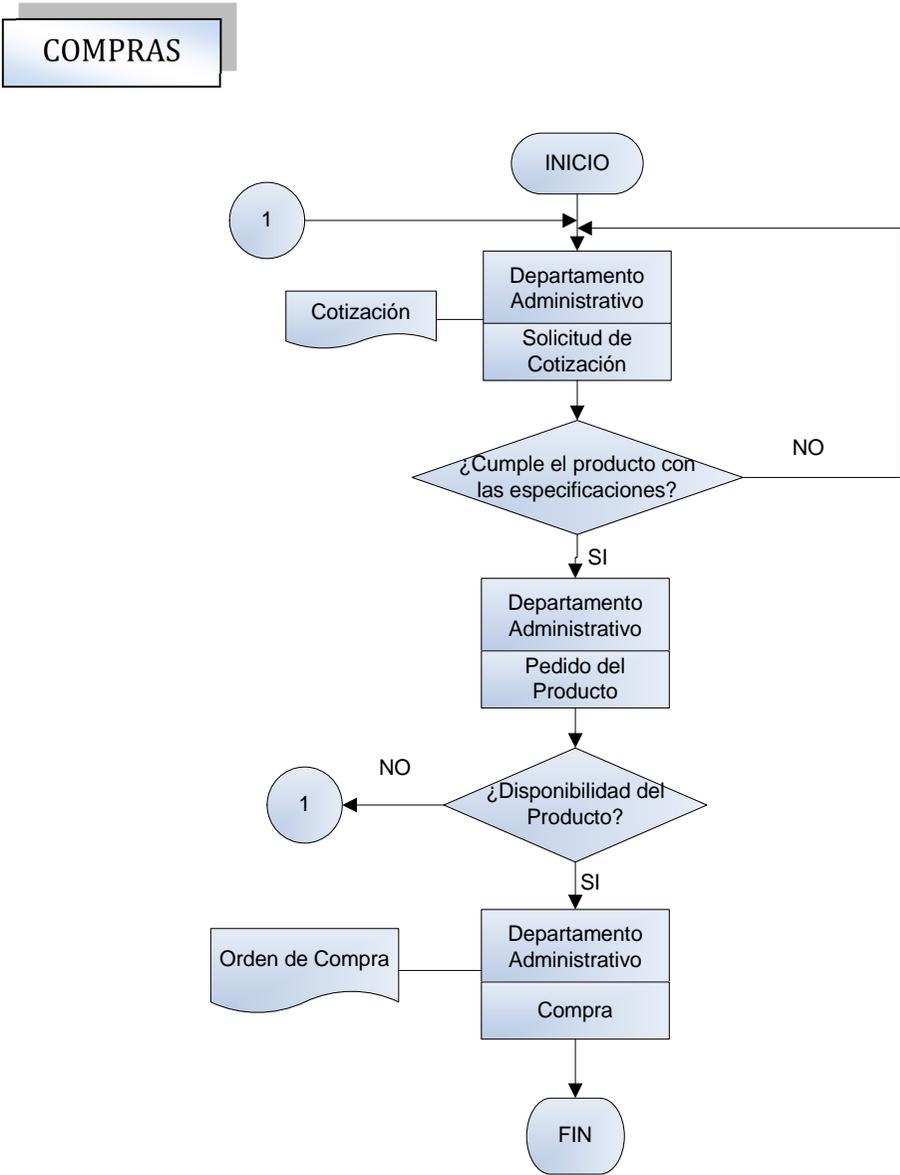
Tabla 12. Diagramación del procedimiento Giro de cheque/ACH.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Crédito y Cartera.			Cód.:0001			Elaborado por: Johana Mora						
OBJETIVO DEL PROCESO:			Aplicar pagos oportunamente y reportar novedades, realizando con claridad las operaciones generando soportes claros.									
PROCEDIMIENTO: Giro de cheque/ACH			Cód.:00004			Fecha:19/10/09						
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Enviar los cheques diligenciados y firmados para que las entidades que no permiten transacción ACH puedan cobrar su dinero.									
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES		
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C	
000001	Con compra de cartera se verifica la información del certificado de deuda	30 seg por cada uno							X			Compra de cartera de bancos requiere cheque.
000002	Solicitud de cheques	2 seg							X			
000003	Recepción de cheques . Elaboración de cheques por el valor aprobado y que aparece en el certificado de deuda.	3 seg							X			
000004		15 min							X			

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Figura 5. Diagramación del proceso Compras.



Fuente. Elaboración Propia

Tabla 13. Diagramación del procedimiento Compra de productos o servicios

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Compras.			Cód.:0001			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Obtener productos de calidad con un precio competitivo en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.								
PROCEDIMIENTO: Compra de producto o servicio			Cód.:00005			Fecha:20/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Registrar la compra para su posterior entrega y obtener el registro del crédito con el valor del producto.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DA	AS		C
000001	Entrega del producto a servicio al cliente.	20 seg							X		La venta de productos o servicios por parte de la cooperativa aplica de igual forma que un crédito, el descuento aparece en el desprendible por las cuotas pactadas inicialmente con el deudor.
000002	Envío de la novedad a la entidad código.	2 min							X		
000003	Recepción de la notificación de la entidad código.	2 min							X		
000004	Archivo de la notificación de la entidad código.	3 min							X		

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 14. Diagramación del procedimiento Solicitud de cotización.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Compras.				Cód.:0002				Elaborado por: Johana Mora				
OBJETIVO DEL PROCESO:				Obtener productos de calidad con un precio competitivo en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.								
PROCEDIMIENTO: Solicitud de cotización				Cód.:00001				Fecha:26/10/09				
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:				Obtener información de que permita tomar de decisión compra correcta.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C		
000001	Búsqueda en archivo de datos física o en base de datos digital.	5 min									X	La actualización de la base de datos es constante
000002	Llamada a proveedores.	2 min									X	Verificación de la información por correo
000003	Solicitud de información (precios, calidad disponibilidad, garantía).	3 min									X	El gerente autoriza la compra.
000004	Informe a gerencia de los datos suministrados por los proveedores.	5 min									X	

Fuente: Elaboración Propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 15. Diagramación del procedimiento Pedido del producto.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Compras.				Cód.:0002				Elaborado por: Johana Mora				
OBJETIVO DEL PROCESO:				Obtener productos de calidad con un precio competitivo en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.								
PROCEDIMIENTO: Pedido del producto				Cód.:00002				Fecha:27/10/09				
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:				Pedir el producto al proveedor con anticipación especificando las características.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	DCYC		
000001	Elaboración de pedido a proveedor	2 min									X	El mensajero se encarga de llevar el pedido y recibir el producto verificando su estado.
000002	Envío de pedido al proveedor	2 min									X	
000003	Confirmación de recepción del pedido, llamada a proveedor	2min									X	
000004	Autorización de entrega del pedido al mensajero y confirmación de horario de entrega.	2 min									X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento tesorería, DA = Departamento administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

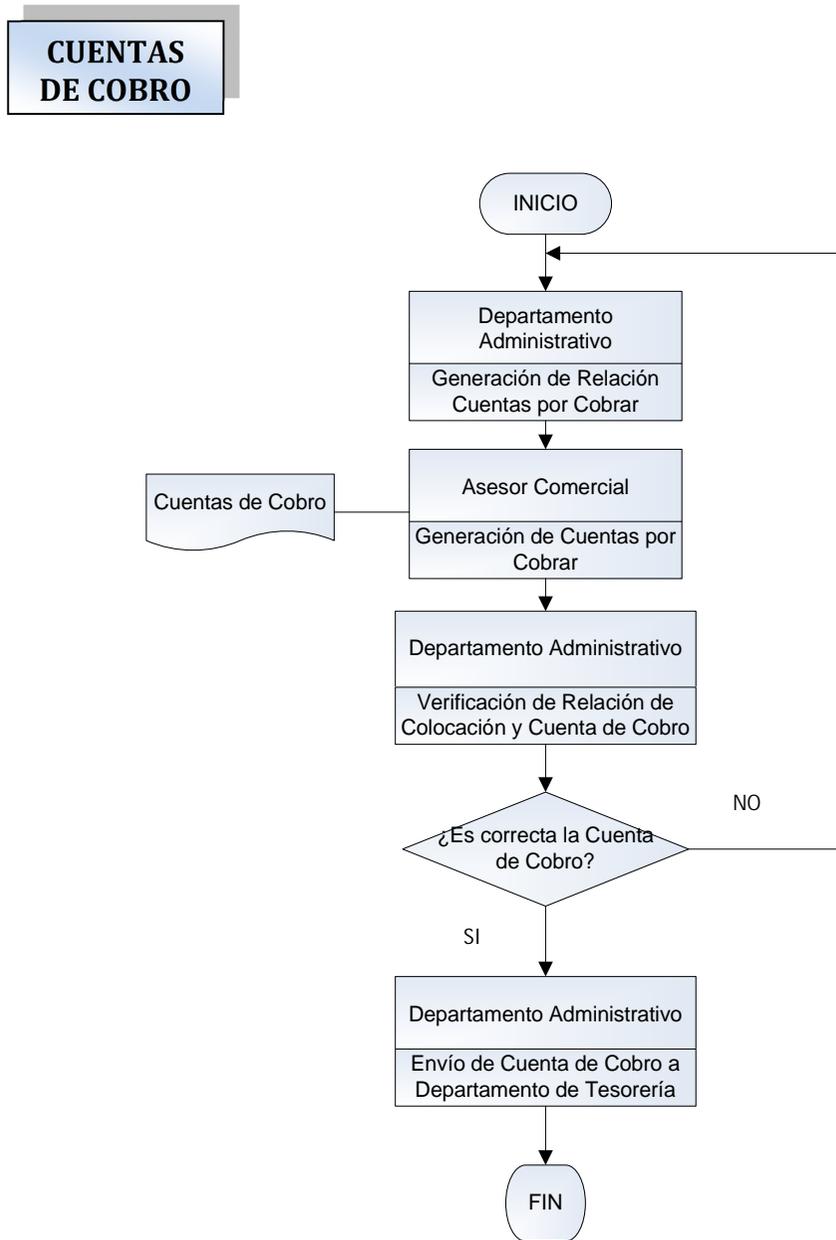
Tabla 16. Diagramación del procedimiento Compra del producto.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Compras.			Cód.:0002			Elaborado por: Johana Mora						
OBJETIVO DEL PROCESO:			Obtener productos de calidad con un precio competitivo en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.									
PROCEDIMIENTO: Compra del producto.			Cód.:00003			Fecha:28/10/09						
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Obtener el producto oportunamente y cumpliendo con las especificaciones.									
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C		
000001	Envío de pedido	2 seg									X	El asesor es el encargado de verificar que el producto cumpla con las especificaciones de calidad para entregarlo al cliente.
000002	Recepción de factura	3 min									X	
000003	Pago de factura	10 min									X	
000004	Recepción del producto	15 min									X	
000005	Revisión del producto	5 min									X	
000006	Elaboración de recibido del producto.	2 min									X	
000007	Firma del asesor en el recibido del producto.	2 seg									X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Figura 6. Diagramación del proceso cuentas de cobro.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Diagramación del procedimiento Generación de relación de cuentas por cobrar.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Cuentas de cobro.			Cód.:0003			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Generar documentos que permitan el recaudo de dinero efectivamente.								
PROCEDIMIENTO: Generación de relación de cuentas por cobrar			Cód.:00001			Fecha: 04/11/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Elaborar cuentas por cobrar con los datos necesarios para obtener pagos oportunos.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Recepción de cuentas por cobrar de asesores por la coordinación	2 min								X	Las cuentas por cobrar comprenden el nombre del cliente, la cédula de ciudadanía del cliente y el valor desembolsado, los datos personales del asesor, el descuento por retención en la fuente y el valor total a pagar.
000002	Revisión de las cuentas por cobrar con la base de datos de colocación	5 min								X	
000003	Elaboración de las cuentas por cobrar.	5 min								X	
000004	Envío de la cuenta por cobrar a gerencia.	3 seg								X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

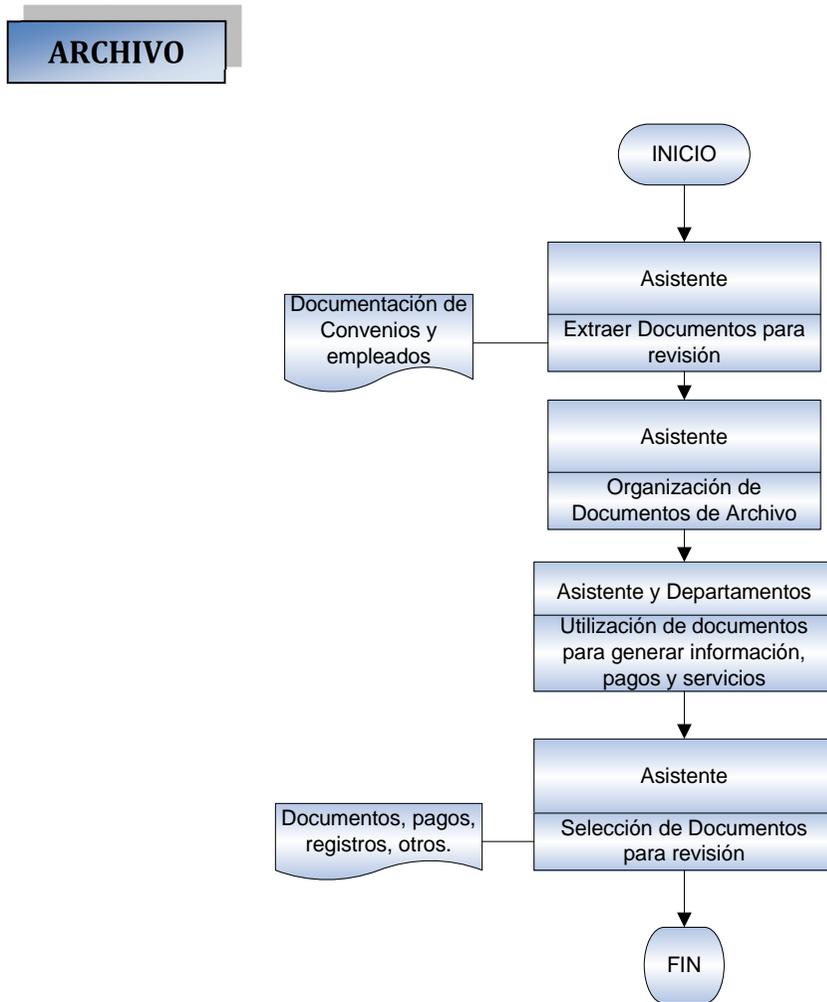
Tabla 18. Diagramación del procedimiento Verificación de relación de colocación.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Cuentas de cobro.			Cód.:0003			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Generar documentos que permitan el recaudo de dinero efectivamente.								
PROCEDIMIENTO: Verificación de la relación de colocación y la cuenta de cobro.			Cód.:00002			Fecha: 5/11/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Cotejar con el archivo si las cuentas por cobrar son correctas.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Recepción de las cuentas por cobrar.	2 seg								X	El analista de crédito genera un informe mensual de los créditos aprobados, el cual, se envía directamente a gerencia.
000002	Revisión del valor de la cuenta, cotejo con el informe de desembolsos de la fábrica de crédito.	10 min								X	
000003	Informe de errores en la cuenta de cobro o aceptación del valor	5 min								X	
000000	Envío de cuenta de cobro a gerencia	3 seg								X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Figura 7. Diagramación del proceso de archivo.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Diagramación del procedimiento Organización de documentos de archivo.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Archivo			Cód.:0004			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Clasificar y guardar todos los documentos provenientes de las diferentes operaciones para tener fácil acceso a ellos cuando sea necesario.								
PROCEDIMIENTO: Organización de documentos de archivo.			Cód.:00001			Fecha:06/11/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Mantener los documentos en orden para facilitar su búsqueda.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Recepción de documentos de convenios y empleados	2 seg		X							Los convenios son CREDISERVICIOS, ACTIVOS Y FINANZAS y AV VILLAS. Los empleados corresponden a los 3 convenios.
000002	Visualización de documentos para conocer su proveniencia y separarlos en carpetas según el tema	30 min		X							
000003	Organización alfabética de la documentación.	20 seg		X							

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 20. Diagramación del procedimiento Selección de documentos.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Archivo			Cód.:0004			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Clasificar y guardar todos los documentos provenientes de las diferentes operaciones para tener fácil acceso a ellos cuando sea necesario.								
PROCEDIMIENTO: Selección de documentos.			Cód.:0002			Fecha:09/11/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Clasificación de los documentos para escoger los más importantes y encontrarlos fácilmente.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Solicitud de documentos en particular.	2seg		X							Hay demoras en el envío de documentos debido a que el mensajero debe trasladarse a puntos apartados en la ciudad de Bogotá.
000002	Búsqueda del documento.	3 min		X							
000003	Selección de documento para revisión por alguna dependencia	40 seg.		X							
000004	Entrega personal o envío del documento a la dependencia.	1 día		X							

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 21. Diagramación del procedimiento utilización de documentos para generar información.

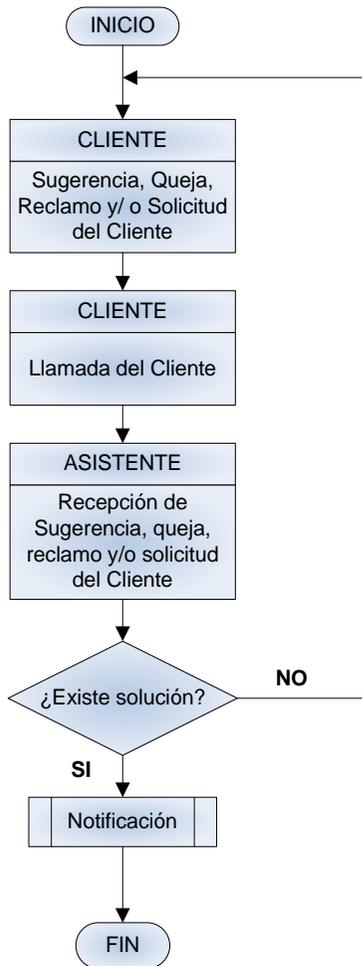
DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Archivo			Cód.:004			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Clasificar y guardar todos los documentos provenientes de las diferentes operaciones para tener fácil acceso a ellos cuando sea necesario.								
PROCEDIMIENTO: Utilización de documento para generar información.			Cód.:00003			Fecha:10/11/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Manejar los documentos eficientemente para obtener datos que mediante un análisis se conviertan en información.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Recepción de la documentación	2 seg		X							Cualquier dependencia puede solicitar documentación pero existen restricciones para cierto tipo de información como por ejemplo la pre-nómina
000002	Envío de la documentación a la dependencia interesada.	10 min		X							
000003	Análisis de la documentación.	10 min		X							
000004	Uso particular de la documentación solicitada.	relativo		X							

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Figura 8. Diagramación del proceso de servicio al cliente.

**SERVICIO
AL CLIENTE**



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Diagramación del procedimiento llamada del cliente.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Servicio al cliente.				Cód.:0005			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:				Conocer y atender las necesidades del cliente de manera oportuna.								
PROCEDIMIENTO: Llamada del cliente				Cód.:00001			Fecha:30/10 /09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:				Recibir las llamadas del cliente de forma amable, brindándole la mejor información.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C		
000001	Llamada para solicitar, sugerir y /o reclamar.	3 min									X	Generalmente el cliente llama disgustado y espera una respuesta inmediata Cuando el cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta del asistente se remite a la dependencia pertinente En caso de no existir una respuesta inmediata debe haber un límite de plazo para brindar solución.
000002	Contestación y búsqueda de solución	3 min									X	
000003	Remisión de llamada a otra dependencia	2 seg									X	
000004	Anotación de la sugerencia, queja reclamo o solicitud para informar a la dependencia y brindarle solución.	3 min									X	

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

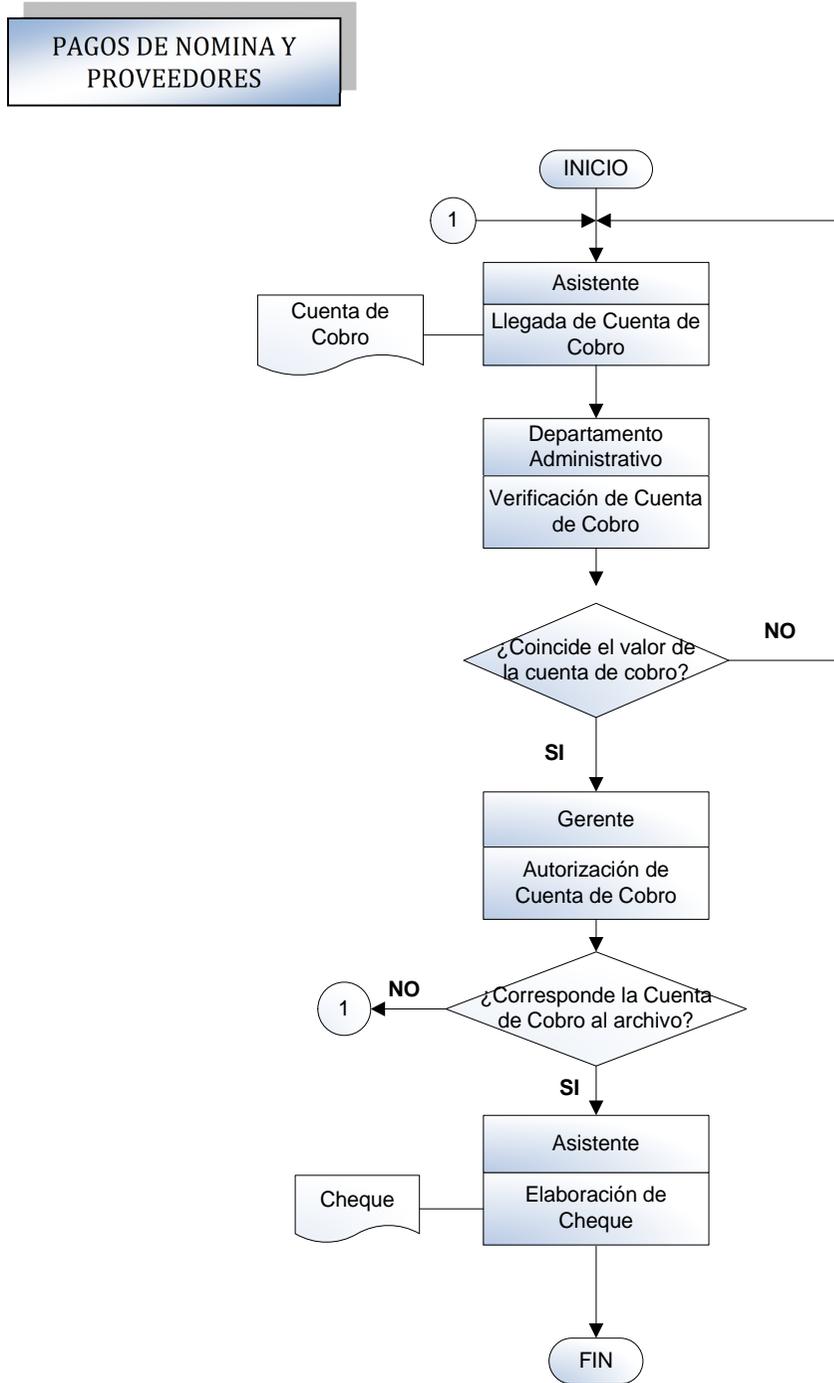
Tabla 23. Diagramación del procedimiento Recepción de solicitud.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Servicio al cliente.			Cód.:0005			Elaborado por: Johana Mora					
OBJETIVO DEL PROCESO:			Conocer y atender las necesidades del cliente de manera oportuna.								
PROCEDIMIENTO: Recepción de solicitud.			Cód.:00002			Fecha:29/10/09					
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Tomar atenta nota de las solicitudes para dar una solución inmediata.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES							OBSERVACIONES	
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA		C
000001	Recepción de la queja, sugerencia reclamo y/o solicitud por parte de la dependencia pertinente.	5 min		X							Según la solicitud del cliente y su complejidad se estima un tiempo prudencial. El análisis es objetivo y busca del gana – gana es decir que no vaya en detrimento de ninguna de las partes empresa-cliente.
000002	Estudio y análisis de la sugerencia, queja o reclamo y/o solicitud.	30min		X							
000003	Solución clara y consistente que beneficie a la empresa y sea satisfactoria para el cliente	2 días		X							

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Figura 9. Diagramación del proceso pago de nómina y proveedores.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Diagramación del procedimiento Llegada y verificación de cuentas de cobro.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROCESO: Pago de nomina y proveedores.			Cód.:0006				Elaborado por: Johana Mora				
OBJETIVO DEL PROCESO:			Realizar el pago de las facturas y las cuentas de cobro oportunamente.								
PROCEDIMIENTO: Llegada y verificación de cuenta de cobro			Cód.:00001				Fecha:22/10/09				
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			Obtener la información necesaria para verificar las cuentas de cobro y pagarlas oportunamente.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES								OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C	
000001	Recepción de cuenta de cobro.	3 seg		X							El asistente debe cotejar y soportar la verificación de las cuentas de cobro.
000002	Verificación de la información con el archivo.	10 min		X							
000003	Búsqueda de datos que confirmen los valores a cancelar.	2 min		X							

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial.

Tabla 25. Diagramación del procedimiento Autorización de cuentas de cobro.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES												
PROCESO: Pago de nomina y proveedores.				Cód.:0006				Elaborado por: Johana Mora				
OBJETIVO DEL PROCESO:				Realizar el pago de las facturas y las cuentas de cobro oportunamente.								
PROCEDIMIENTO: Autorización de cuentas de cobro				Cód.:00002				Fecha:23/10/09				
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:				Obtener la aprobación del pago y agilizar el envío de los cheques.								
Cód.:	Descripción de la actividad	Tiempo Aprox.	RESPONSABLES									OBSERVACIONES
			G	A	DJ	DF	DS	DT	DA	C		
000001	Revisión de la cuenta de cobro	5 min	X									El banco expide los cheques y la empresa verifica los fondos.
000002	Autorización de la cuenta de cobro	2 min	X									
000003	Generación de cheque de cobro.	10 min	X									
000004	Firma y confirmación del cheque.	2 seg	X									

Fuente: Elaboración propia

G= Gerente DT = Departamento Tesorería, DA = Departamento Administrativo, AN= Analista, C= Cliente, DF= Departamento de Finanzas, DJ = Departamento Jurídico, A = Asistente, DS = Departamento de Sistemas, AS = Asesor Comercial

8. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Tabla 26. Caracterización del Macroproceso de Originación

	COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha: 11/11/09
			Elaborado por: Johana Mora
NOMBRE DEL MACROPROCESO:	ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001
OBJETIVO MACROPROCESO:	Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS:	Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad, autoridad y comunicación.
RIESGOS PROCESO:	Gestión comercial débil, baja colocación e inconsistencia en la documentación. Verificación de pre-nomina, Seguridad y análisis incompleto y subjetivo. Incapacidad para generar el cobro.	PUNTOS DE CONTROL:	Análisis de la capacidad de pago y documentación por parte del asesor comercial. Revisión y Seguimiento del crédito en el momento de la radicación a la coordinación. Verificación de la Pre-nomina para conocer posibles descuentos. Verificación de Cumplimiento de las políticas, dactiloscopia y seguridad.
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:	Talento humano con aptitud y actitud comercial y administrativa, expertos en dactiloscopia y análisis de crédito.	INDICADORES DEL PROCESO:	% Cumplimiento de metas = (Colocación real mensual x 100) / Meta de colocación.
ENTRADAS DEL PROCESO: Solicitud de Crédito	SALIDAS DEL PROCESO: Desembolso de dinero	PROCESOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos corporativos ▪ Procesos misionales ▪ Procesos de apoyo 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Caracterización del proceso de Crédito y Cartera.

	COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha: 12/11/09
			Elaborado por: Johana Mora.
NOMBRE DEL MACROPROCESO:	ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:	Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
NOMBRE DEL PROCESO:	Crédito y Cartera	CODIGO DEL PROCESO:	0001
OBJETIVO DEL PROCESO:	Aplicar pagos oportunamente y reportar novedades, realizando con claridad las operaciones generando soportes claros.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS:	Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad, autoridad y comunicación.
RIESGOS DEL PROCESO:	La caída de la cartera por incumplimiento en el pago. Errores en las transacciones, reportes de novedades o expedición de cheques.	PUNTOS DE CONTROL:	Registro y verificación de los datos del deudor para el desembolso Seguimiento y revisión de los desembolsos (cheque y ACH) Verificación de los reportes de novedades y pagos.
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:	Talento humano con experiencia en tesorería y manejo de archivos.	INDICADORES DEL PROCESO:	% Colocación = (Créditos negados x 100) / Total créditos %Cartera sana = (Cartera recuperada x 100) / Total créditos aprobados.
ENTRADAS DEL PROCESO:		SALIDAS DEL PROCESO:	PROCESOS RELACIONADOS:
Políticas, metodologías e instrumentos para el desembolso y reporte de novedades de los créditos. Documentos para el desembolso y reporte de novedades de los créditos. Información y datos para el desembolso como expedición de cheques, transacción ACH y reporte de novedades Informe de transacciones		Comprobantes de pago de transacciones Comprobantes de reporte de novedades	Crédito y cartera y PROCESOS DE APOYO

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Caracterización del proceso de Compras.

	COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha:13/11/19
			Elaborado por: Johana Mora.
NOMBRE DEL MACROPROCESO:	ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:	Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
NOMBRE DEL PROCESO:	Compras	CODIGO DEL PROCESO:	0002
OBJETIVO DEL PROCESO:	Obtener productos de calidad con un precio competitivo en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS:	Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad , autoridad y comunicación
RIESGOS DEL PROCESO:	Productos que no cumplen con las especificaciones de calidad. Inventarios agotados Aumento de precios	PUNTOS DE CONTROL:	Análisis de precios y calidad de los proveedores. Verificación de la calidad Registro de los pedidos
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:	Talento humano con conocimientos de productos y capacidad de negociación.	INDICADORES DEL PROCESO:	% Devoluciones por calidad = $\frac{\text{pedidos devueltos}}{\text{Total pedidos}} \times 100$ Nivel de cumplimiento de Proveedores = $\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibido}}$
ENTRADAS DEL PROCESO:	SALIDAS DEL PROCESO:		PROCESOS RELACIONADOS:
Cotización de productos Especificaciones de los productos Informe de disponibilidad	Orden de compra de los productos Factura de compra de los productos Solicitud de garantía en caso de daños o devoluciones		Procesos misionales y procesos de apoyo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Caracterización del proceso de Cuentas de cobro.

		COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha: 16/11/09
				Elaborado por: Johana Mora.
NOMBRE DEL MACROPROCESO:	ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001	
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:		Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
NOMBRE DEL PROCESO:	Cuentas de cobro	CODIGO DEL PROCESO:	0003	
OBJETIVO DEL PROCESO:		Generar documentos que permitan el recaudo de dinero efectivamente.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLEMENTARIOS:	Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad, autoridad y comunicación.	
RIESGOS DEL PROCESO:	Errores en los valores y datos de la cuenta de cobro Falta de soportes para verificar la información de la cuenta de cobro	PUNTOS DE CONTROL:	Verificación de la cuenta de cobro y los registros generados por la coordinación.	
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:	Talento humano con capacidad de manejo de archivo	INDICADORES DEL PROCESO:	$\% \text{ Cuentas de cobro aceptadas} = \frac{\text{Cuentas de cobro correctas} \times 100}{\text{total cuentas de cobro generadas}}$	
ENTRADAS DEL PROCESO:		SALIDAS DEL PROCESO:		PROCESOS RELACIONADOS:
Bases de datos de la colocación mensual Información y datos de los clientes Registro de los créditos desembolsados proveído por el analista de crédito		Cuentas de cobro		Pago de nómina y proveedores Archivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Caracterización del proceso de Archivo

	COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha:17/11/09
			Elaborado por: Johana Mora.
NOMBRE DEL MACROPROCESO:	ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:	Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
NOMBRE DEL PROCESO:	Archivo	CODIGO DEL PROCESO:	0004
OBJETIVO DEL PROCESO:	Clasificar y guardar todos los documentos provenientes de las diferentes operaciones para tener fácil acceso a ellos cuando sea necesario.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLEMENTARIOS:	Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad, autoridad y comunicación.
RIESGOS DEL PROCESO:	Documentos incompletos Desorganización Pérdida de archivos	PUNTOS DE CONTROL:	Revisión de documentos por parte de la asistente de gerencia.
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:	Talento humano con capacidad de organizar la información	INDICADORES DEL PROCESO:	Archivos a disposición de los empleados= Cantidad o volumen de archivos a disposición de los empleados / Número de empleados.
ENTRADAS DEL PROCESO:	SALIDAS DEL PROCESO:	PROCESOS RELACIONADOS:	
Documentos varios de convenios y empleados como certificaciones, hojas de vida, cuentas de cobro, cheques, contratos.	Archivo completo y organizado alfabéticamente debidamente protegido.	Procesos misionales y procesos de apoyo	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Caracterización del proceso de Servicio al cliente.

		COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha: 18/11/09
				Elaborado por: Johana Mora.
NOMBRE DEL MACROPROCESO:		ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:		Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
NOMBRE DEL PROCESO:		Servicio al cliente	CODIGO DEL PROCESO:	0005
OBJETIVO DEL PROCESO:		Atender las quejas, reclamos y /o solicitudes del cliente.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLEMENTARIOS:	Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad, autoridad y comunicación.	
RIESGOS DEL PROCESO:	Errores en la información proporcionada al cliente. Productos defectuosos o créditos desembolsados incorrectamente.	PUNTOS DE CONTROL:	Verificación de la información y los documentos relacionados con las quejas, reclamos y /o solicitudes del cliente.	
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:	Talento humano con excelente servicio al cliente.	INDICADORES DEL PROCESO:	$\% \text{ Clientes satisfechos} = \frac{\text{(Quejas, reclamos y /o solicitudes del cliente solucionadas oportunamente x 100)}}{\text{Total clientes atendidos}}$	
ENTRADAS DEL PROCESO:		SALIDAS DEL PROCESO:		PROCESOS RELACIONADOS:
Bases de datos de la colocación mensual. Información y datos de los clientes Registro de los créditos desembolsados proveído por el analista de crédito. Registro de los productos entregados a los clientes.		Cambio de producto defectuoso por uno nuevo o corrección del desembolso mal efectuado.		Archivo Crédito y cartera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Caracterización del proceso Pago de Nómina y Proveedores.

		COOPESER CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha: 19/11/09
				Elaborado por:
NOMBRE DEL MACROPROCESO:		ORIGINACIÓN	CODIGO DEL MACROPROCESO:	001
OBJETIVO DEL MACROPROCESO:		Cumplir con la meta de colocación de créditos, haciendo un análisis riguroso de la documentación logrando una cartera sana.		
NOMBRE DEL PROCESO:		Pago de Nómina y Proveedores.	CODIGO DEL PROCESO:	0006
OBJETIVO DEL PROCESO:		Realizar el pago de las facturas y las cuentas de cobro oportunamente.		
REQUISITOS LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS:		Ley 79 de 1998 Ley 454 de 1998 Ley 45 de 1990 Ley 510 de 1999	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD VIGENTE:	Requisitos generales Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de calidad Planificación Responsabilidad, autoridad y comunicación.
RIESGOS DEL PROCESO:		Incumplimiento de los pagos. Errores en el monto o la fecha, equivocación en el nombre del cliente o proveedor.	PUNTOS DE CONTROL:	Recepción de facturas y las cuentas de cobro. Contabilización y verificación de los montos a cancelar.
RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO:		Talento humano especializado en servicio al cliente.	INDICADORES DEL PROCESO:	$\% \text{ Cumplimiento de pagos} = \frac{\text{Pagos efectuados} \times 100}{\text{Total pagos}}$ $\% \text{ Pagos efectivos} = \frac{\text{Facturas y cuentas de cobro pagadas y desembolsadas} \times 100}{\text{Total facturas y cuentas de cobro}}$
ENTRADAS DEL PROCESO:		SALIDAS DEL PROCESO:		PROCESOS RELACIONADOS:
Facturas y las cuentas de cobro		Pagos oportunos.		Procesos Corporativos Procesos misionales Procesos de Apoyo

Fuente: Elaboración propia

9. LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES.

9.1. FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Asamblea General

PERFIL DEL CARGO: Tomar decisiones en conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias promoviendo el correcto funcionamiento de la Cooperativa

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO:

- DEPARTAMENTO O ÁREA: administración
- DEPENDENCIA: ninguna
- SUBORDINADOS: toda la organización

FUNCIONES:

- a. Establecer las políticas y directrices generales para el cumplimiento del objeto social.
- b. Reformar el Estatuto.
- c. Para sus reuniones y funcionamiento: aprobar el orden del día, nombrar al Presidente, y Secretario de la Asamblea y la Comisión Verificadora del Acta de los escrutinios.
- d. Examinar los informes de los órganos de administración, vigilancia y control.
- e. Aprobar o improbar el balance, las cuentas y los estados financieros del último ejercicio que se presentaron a la Asambleas.
- f. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y en el presente Estatuto.
- g. Fijar aportes extraordinarios a los asociados.
- h. Elegir a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- i. Elegir el Revisor Fiscal, si lo considerase necesario y a su suplente y fijarse su remuneración.
- j. Dirimir los conflictos que surjan entre el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
- k. Crear reservas y fondos con fines determinados.
- l. Decidir sobre disolución y liquidación, fusión o incorporación de la Cooperativa.

- m. Crear los comités que juzguen necesarios o convenientes y darle autonomía al Consejo, de administración para que los integren y reglamente.
- n. Atender las quejas contra los administradores y empleados de la Cooperativa a fin de exigirles la consiguiente responsabilidad.
- o. Establecer para fines determinados cuotas específicas representadas o no en aportes sociales.
- p. Autorizar al Consejo de administración, para realizar todo contrato cuando este supere el cincuenta por ciento (50%) del capital social.
- q. Conocer sobre la responsabilidad de los asociados, de los miembros de del Consejo de administración, de la Junta de Vigilancia y del Revisor Fiscal (si lo hubiere), para efectos de sanción.
- r. Remover los miembros del Consejo de Administración cuando se presenten las siguientes causales:
 - ⊕ La inasistencia a tres (3) reuniones consecutivas o a más de seis (6) reuniones discontinuas sin causa justificada.
 - ⊕ El incumplimiento de sus obligaciones para con la Cooperativa por más de noventa (90) días.
 - ⊕ La violación parcial o total del Estatuto o reglamento.
 - ⊕ La agresión verbal o física a cualquier integrante del Consejo, trabajador de la Cooperativa o asociado.
 - ⊕ El incumplir con las funciones que le asigna la ley, el Estatuto o los reglamentos.
 - ⊕ Las demás que le señale el presente estatuto y la ley.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Consejo de administración
 - Junta de vigilancia
 - Gerente general

- EXTERNO
 - Supersolidaria
 - Cámara de Comercio
 - Responsables de organismos oficiales y otras empresas del sector

9.2. FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Consejo de Administración.

PERFIL DEL CARGO: Guiar la administración de la empresa con base en el análisis de la información en busca de soluciones pertinentes para mejorar la situación de la Cooperativa.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Administración
- DEPENDENCIA .Asamblea general
- SUBORDINADOS. Toda la organización.

FUNCIONES:

- a. Establecer los criterios y las estrategias que consideren convenientes o necesarias para la dirección, organización y administración de la cooperativa y para el cabal logro de sus fines.
- b. Nombrar, en su primera reunión de instalación, los cargos directivos de su seno como son: al Presidente y Vicepresidente para periodo igual al de su mandato, pudiendo ser removidos de sus cargos por el mismo Consejo.
- c. Nombrar al Secretario del Consejo.
- d. Nombrar al Gerente y Subgerente; Tesorero o quien haga sus veces y señalarles su remuneración y removerlos cuando se estime conveniente.
- e. Expedir su propio reglamento, los reglamentos internos y de prestación de servicios y darles la aprobación correspondiente. Estos reglamentos deberán elaborarse desde el comienzo del funcionamiento de la Cooperativa y velar porque se lleven y su aplicación.
- f. Aprobar la estructura administrativa, el régimen de Compensaciones, Trabajo Asociado y el de Previsión y Seguridad Social, el sistema de Compensación al trabajo de sus asociados, los manuales de funciones y procedimientos y fijar el monto de las fianzas y de manejo y cumplimiento cuando a ello hubiere lugar.
- g. Determinar las cuantías de las atribuciones del Gerente para celebrar operaciones, autorizarlo en cada par a llevarlas a cabo en cuanto excedan dicha cuantía y facultarlo para adquirir, enajenar y gravar bienes inmuebles de la Cooperativa.
- h. Aprobar el presupuesto presentado por el Gerente y Contador de la Cooperativa, determinar la planta de personal y establecer la escala de salarios.

- i. Examinar y aprobar, en primera instancia, el balance y el proyecto de distribución de excedentes que deberán rendir informe a la Asamblea General de sus actividades presentar a la Asamblea para su aprobación.
- j. Dar la aplicación escrita de cada vigencia a los fondos creados de educación y de solidaridad y a los demás fondo creados por la asamblea, dentro de las normad legales y estatutarias.
- k. Convocar, por derecho propio, a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- l. Rendir informes a la asamblea de sus actividades durante su periodo de funcionamiento, al igual que presentar proyectos y programas.
- m. Nombrar los comités y comisiones que crea convenientes para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- n. Aprobar el ingreso y retiro de asociados, decretar su exclusión o suspensión de derechos y decidir sobre el traspaso, pago o devolución de aportes sociales.
- o. Sancionar o imponer multas a los socios que infrinjan los Estatutos, reglamentos y demás disposiciones que rigen a la sociedad.
- p. Establecer el procedimiento para el evaluó de los aportes en especie o en trabajo que efectúen los asociados.
- q. Aprobar la creación y funcionamiento de seccionales, sucursales, agencias u otras dependencias, determinando los poderes y responsabilidad de los administradores de la misma.
- r. Reglamentar la destinación de los fondos especiales y la utilización de otros recursos que se establezcan con fines generales o específicos.
- s. Interpretar el sentido de las disposiciones del presente Estatuto, cuya redacción sea oscura, deficiente o incongruente y dirimir las contradicciones que puedan presentarse en ellas. Estas decisiones serán de obligatorio cumplimiento hasta tanto la Asamblea <general se pronuncie sobre el particular.
- t. Resolver sobre la afiliación a organismos cooperativos o sobre la asociación con entidades de otro carácter jurídico.
- u. Establecer, conformar y reglamentar la constitución de comités Especiales para la atención de los servicios que preste la Cooperativa.
- v. Establecer la prioridad de proyectos y determinar las secciones que han de funcionar con prelación, previo estudio económico y financiero de los servicios que se prestaran, expidiendo los reglamentos que regirán su funcionamiento.
- w. Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales que se intente contra la Cooperativa o por esta, contra los asociados o terceros y transigir o someter a arbitramento cualquier asunto litigioso que tenga que afrontar como demandante o demandada.

- x. Autorizar al Gerente según las circunstancias para que contrate por los valores que sea necesario y que no afecten la estabilidad económica de la Cooperativa.
- y. En general, ejercer todas las demás funciones que le corresponda como órgano permanente de administración. A este respecto se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos por este Estatuto.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Gerente general
- EXTERNO
 - Supersolidaria
 - Cámara de Comercio
 - Responsables de organismos oficiales y otras empresas del sector

9.3. FUNCIONES PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE Y SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración.

9.3.1. FUNCIONES PRESIDENTE.

PERFIL DEL CARGO: Liderar las reuniones y propender por el cumplimiento de los acuerdos emanados de estas.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Administración
- DEPENDENCIA. Asamblea General
- SUBORDINADOS. asistentes a las reuniones.

FUNCIÓN BÁSICA:

- a. Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto y Reglamento y hacer que se cumplan las decisiones.

- b. Convocar las reuniones del Consejo y presidirlas.
- c. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- d. Aprobar todas las labores del comité mediante la supervisión y coordinación de todas las actividades y de su correcto funcionamiento.
- e. Mantener las relaciones Inter-institucionales de la Cooperativa a todos los niveles.
- f. Abocar el estudio y solución de los problemas y conflictos que se presente en la sociedad Cooperativa.
- g. Elaborar el orden del día para las reuniones del Consejo de Administración y el de las Asambleas en coordinación con los consejeros.
- h. Firmar junto con el Secretario las actas, acuerdos y resoluciones de los organismos a los cuales presida.
- i. Presentar los informes ante el Consejo y ante la Asamblea General. Realizar otras funciones compatibles con su cargo, de acuerdo a sus atribuciones.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO

Asamblea general
Junta de vigilancia
Consejo de Administración
Gerente general

- EXTERNO

Supersolidaria
Cámara de Comercio
Responsables de organismos oficiales y otras empresas del sector

9.3.2. FUNCIONES VICEPRESIDENTE.

EL VICEPRESIDENTE. Tendrá las mismas funciones y deberes del Presidente y quien lo reemplazara en todas sus ausencias, ya sean temporales o definitivas.

9.3.3. FUNCIONES SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Secretario de la Asamblea General y el Consejo de Administración.

PERFIL DEL CARGO: Tomar atenta nota de todo lo que tuviere lugar en las reuniones.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Administración
- DEPENDENCIA. Asamblea General
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Firmar, junto con el Presidente, las actas y demás documentos que requieran su intervención.
- b. Llevar en forma ordenada y al día los libros de las secciones del Consejo y el libro de registro de asociados.
- c. Desempeñar las labores que designe el Consejo y que sean compatibles con su cargo.
- d. Llevar el libro de actas de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración; a demás llevara el registro de los asociados y de la posesión de empleados.
- e. Suscribir en asocio del Presidente del Consejo de administración o del Gerente, según el caso, todos los documentos que se produzcan con destino a la Cámara o a la SUPERSOLIDARIA, a los asociados o a terceros.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerente general
- EXTERNO
 - Supersolidaria
 - Cámara de Comercio
 - Responsables de organismos oficiales y otras empresas del sector

9.3.4. FUNCIONES GERENTE.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Gerente

PERFIL DEL CARGO: Programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa propendiendo la integración entre las áreas.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Administración
- DEPENDENCIA. Asamblea General
- SUBORDINADOS. Toda la organización.

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientación de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así supervisar el funcionamiento de la Cooperativa, la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas, y cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones y su contabilización.
- b. Proyectar, coordinar y controlar el trabajo de todas las dependencias.
- c. Celebrar en nombre de "COOPESER" todos los contratos a que haya lugar de conformidad con las normas pertinentes de este Estatuto.
- d. Servir de órgano de comunicación con los asociados y con terceros.
- e. Nombrar según las normas del Consejo Administración a los empleados.
- f. Celebrar contratos y operaciones cuyo valor no exceda el cincuenta por ciento (50%) del capital social.
- g. Ordenar los gastos de acuerdo con los presupuestos aprobados por el Consejo de Administración.
- h. Presentar al Consejo de administración el proyecto de distribución de excedentes correspondientes al ejercicio operacional respectivos. Firmar el Balance y Estado de Perdidas y Excedentes de la Cooperativa.
- i. elaborar en asocio del contador del presupuesto anual de Gastos y rentas, presentarlo al Consejo de Administración para su Aprobación y ordenar los gastos de acuerdo al presupuesto.
- j. Informar mensualmente al Consejo de Administración sobre el estado económico y social, la marcha de sus distintos proyectos y las ejecuciones realizados.
- k. Prestar primordial atención a las actividades económicas y de índole educativa que desarrolle la Cooperativa.
- l. Organizar y dirigir los medios de comunicación y difusión.

- m. El Gerente está facultado por el Consejo de Administración para decidir sobre la admisión o retiro de asociados.
- n. Presentar para aprobación del Consejo de administración los manuales de funciones.
- o. Ejecutar las sanciones disciplinarias que le competen como directo ejecutivo y las que expresamente le determinen los reglamentos.
- p. Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial, la representación judicial o extrajudicial Cooperativa.
- q. Contratar a los trabajadores para los diversos cargos dentro la Cooperativa, de conformidad con la planta de personal, los reglamentos especiales y con sujeción a las normas laborales vigentes. Los empleados nombrados no podrán tener parentesco familiar con el Gerente, ni entre si, hasta el cuarto (4) grado de consanguinidad, segundo (2) de afinidad, ni estar unidos en matrimonio ni unión libre.
- r. Intervenir en las diligencias de admisión y retiro de los asociados autenticando los registros, aportes sociales y los documentos pertinentes a la Cooperativa.
- s. Organizar y dirigir la contabilidad conforme a las normas técnicas y a lo dispuesto por la Revisoría Fiscal y el Consejo de administración
- t. Realizar otras funciones propias de su cargo que se ajusten a las normas legales y estatutarias y las que le encomiende el Consejo de Administración.
- u. Es atribución del Gerente realizar contratos y desarrollar transacciones hasta por cien (100) salarios mínimo legales mensuales vigentes (SMLMV), toda transacción superior a esta Serra autorizada por el Consejo de Administración y soportada en acta respectiva.
- v. Las demás atribuciones propias de su cargo y que no se encuentren contempladas en este artículo.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
 - Supersolidaria

Cámara de Comercio
Proveedores y clientes
Responsables de organismos oficiales y otras empresas del sector

9.3.5. FUNCIONES ASISTENTE DE GERENCIA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Asistente de Gerencia

PERFIL DEL CARGO: Colaborar al gerente con sus actividades y mantener al día la documentación necesaria para el óptimo funcionamiento de la empresa.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO:

- DEPARTAMENTO O ÁREA. administrativa
- DEPENDENCIA. Gerente general
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Recibir y despachar la correspondencia de la Cooperativa y de los demás organismos directivos.
- b. Organizar el archivo de la Cooperativa y mantenerlo en orden cronológico y técnico.
- c. Colaborar con el Gerente en la elaboración y oportuno envío de estadísticas, balances y demás documentos exigidos por la SUPERSOLIDARIA.
- d. Prestar regularmente sus servicios en las oficinas de la Cooperativa y colaborar con todas aquellas funciones del Consejo de administración, de la junta de Vigilancia, de la Gerencia y de los Comités que requieran de su atención inmediata.
- e. Mantener la debida discreción y sigilo de los aspectos tratados en los diferentes organismos de la Cooperativa a los cuales tiene acceso y de los asuntos que de ellos conoce.
- f. Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida.
- g. Manejo de suministros de oficina
- h. Elaboración de memos y cartas
- i. Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
- j. Encargarse del envío y recepción de fax, así como también la elaboración de cartas y memorándums.

- k. Ingreso de datos al sistema.
- l. Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar.
- m. Realizar los pagos en efectivo o cheque
- n. Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia.
- o. Coordinación de actividades sociales de la empresa.
- p. Organizar el recorrido del mensajero según las necesidades diarias de recolección y envío de documentación.
- q. Recepción de documentación (créditos, cartas, facturas, etc.)
- r. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
 - Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
 - Supersolidaria
 - Cámara de Comercio
 - Proveedores y clientes
 - Responsables de organismos oficiales y otras empresas del sector

9.3.6. FUNCIONES MENSAJERO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Mensajero

PERFIL DEL CARGO: Realizar labores de mensajería.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Servicios generales
- DEPENDENCIA. Gerente, Asistente de gerencia y todas las áreas.
- SUBORDINADOS. ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- b. Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- c. Entrega y retiro de créditos en fábrica de crédito.
- d. Retirar pagos a la locación del cliente.
- e. Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Gerencia
 - Asistente de gerencia
 - Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
 - Proveedores y clientes

9.3.7. FUNCIONES CONTADOR.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Contador

PERFIL DEL CARGO: Proveer el servicio profesional q permita, asistir y colaborar con los procesos contables, tributarios y administrativos.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. contable
- DEPENDENCIA. Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Llevar el registro contable y tributario preparándolo para el análisis, declaración y revisión por parte de la administración y los entes del gobierno.

- a. Llevar todos los libros de contabilidad exigidos por la SUPERSOLIDARIA, debidamente clasificados y registrados.
- b. Clasificar el archivo de los componentes de la contabilidad. Los cuales los elaborara por si mismo cada que sea necesario.
- c. Llevar el registro de aportes sociales de los asociados.
- d. Producir mensualmente un balance contable, para información de la Gerencia y del Consejo de administración.
- e. Mantener al día las cuentas de los asociados pudiéndose verificar en cualquier momento.
- f. Permitir, de acuerdo a la reglamentación que se expida para tal efecto, el examen y revisión de los libros y demás documentos a los diferentes organismos de la Cooperativa y a los asociados.
- g. Organizar con el Gerente el presupuesto anual.
- h. Presentar con el Gerente los respectivos informes mensuales ante el Consejo de administración y la Asamblea.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Gerencia
 - Asistente de gerencia
 - Todas las áreas de la empresa
- EXTERNO
 - DIAN
 - SUPERSOLIDARIA
 - SUPERINTENDENCIA BANCARIA

9.3.8. FUNCIONES TESORERO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Tesorero

PERFIL DEL CARGO: Manejar el efectivo cumpliendo con las obligaciones y propendiendo por una gestión financiera correcta.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Contable
- DEPENDENCIA. Contador

- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Atender el movimiento de, todos los ingresos percibidos, efectuando los pagos que ordene la Gerencia. PARAGRAFO. Cuando la Tesorería sea ejercida por el Representante Legal, este deberá rendir un informe detallado los cinco (5) primeros días de cada mes subsiguiente al ejercicio contable, al Consejo de Administración.
- b. Consignar diariamente en las cuentas bancarias (s) de la Cooperativa los recursos y firmar junto con el Gerente los cheques que se giren contra dicha cuenta.
- c. Elaborar, legajar y conservar con cuidado los documentos, comprobantes de caja y pasar diariamente relación al Gerente de los cheques que giran contra dicha (s) cuenta (s).
- d. Facilitar a los miembros de Junta de Vigilancia y a los visitadores de la SUPERSOLIDARIA, los libros y documentos a su cargo para efectos de los arqueos necesarios y de las diligencias de la visita.
- e. Suministrar al Gerente y al Contador los informes y comprobantes necesarios para los asientos de caja y bancos.
- f. Llevar al día los libros de caja y bancos.
- g. Las demás funciones de su cargo.

MARCO DE RELACIÓN

INTERNO: Contador
Gerencia
Asistente de gerencia
Todas las áreas de la empresa

EXTERNO: DIAN
SUPERSOLIDARIA
SUPERINTENDENCIA BANCARIA

9.3.9. FUNCIONES JUNTA DE VIGILANCIA.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: La Junta de Vigilancia.

PERFIL DEL CARGO: Vigilar que las actuaciones y documentos se ajusten a las leyes y normas

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Administración
- DEPENDENCIA: Asamblea general
- SUBORDINADOS: Contador
Gerente
Consejo de administración

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Velar por que los actos de los órganos de administración ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.
- b. Expedir su propio reglamento y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración.
- c. Informar oportunamente al Gerente, al Consejo de Administración, a los Órganos de Administración, al Revisor Fiscal, a la Supersolidararía, o a la Asamblea General según el caso; sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
- d. Conocer los reglamentos que presenten los asociados en relación con la presentación de servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- e. Hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, el Estatuto y reglamento.
- f. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar por que el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
- g. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las Asambleas.
- h. Rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General.
- i. Las demás que le asignen la ley y los estatutos, siempre y cuando se refieran al control fiscal y no correspondan a las funciones propias del la Revisoría Fiscal.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
 - Contador
 - Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
 - DIAN
 - SUPERSOLIDARIA
 - SUPERINTENDENCIA BANCARIA

9.3.10. FUNCIONES COORDINADOR DE OFICINA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Coordinador de Oficina

PERFIL DEL CARGO: Llevar a cabo el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), propendiendo por obtener resultados reflejados en la colocación mensual.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA, Operativa
- DEPENDENCIA. Asamblea general
Junta de vigilancia
Consejo de Administración
Gerencia
- SUBORDINADOS. Asesores comerciales.

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Realizar prospecciones
- b. Organizar la oficina y solicitar a gerencia los elementos de oficina y aseo.
- c. Planear visitas a estaciones de policía

- d. Establecer contacto con altos mandos de esta institución para solicitar permisos de entrada
- e. Colocación de stands de promoción de créditos.
- f. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la colocación de créditos.
- g. Seguimiento y Análisis de cumplimiento de objetivos
- h. Realizar informes de gestión diario o reporte,
- i. Atender reclamaciones e incidencias.
- j. Asistir a reuniones, cursos de actualización y demás compromisos con la gerencia y el personal de los convenios.
- k. Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- l. Facilitar el establecimiento de cuotas de colocación.
- m. Asegurar la permanencia de los asesores en la empresa y motivar la colocación mensual.
- n. Eliminar la duplicidad de gestiones.
- o. Establecer una mejor definición de las obligaciones del asesor.
- p. Realizar un adecuado control y seguimiento de los créditos por CRM, telefónicamente y de forma personal.
- q. Realizar planes de expansión
- r. Atender el cliente explicándole la tasa de interés ,plazos, cuotas, tipo de amortizaciones, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago y demás información del crédito.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
 - Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
 - DIAN
 - SUPERSOLIDARIA
 - SUPERINTENDENCIA BANCARIA

9.3.11. FUNCIONES ASESOR COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Asesor Comercial

PERFIL DEL CARGO: Promover y fomentar la colocación de créditos propendiendo la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el servicio dentro de su cartera de clientes y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.

- DEPARTAMENTO O ÁREA, Operativo
- DEPENDENCIA.
Asamblea general
Junta de vigilancia
Consejo de Administración
Gerencia
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. visitar a estaciones de policía para entrega de tarjetas de presentación alusivas a la información publicitaria de la empresa.
- b. establecer contacto con altos mandos de esta institución para solicitar permisos de entrada
- c. colocación de stands de promoción de créditos.
- d. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la colocación de créditos.
- e. atender reclamaciones e incidencias.
- f. Asistir a reuniones, cursos de actualización y demás compromisos con la gerencia y el personal de los convenios.
- g. Atender el cliente explicándole la tasa de interés, plazos, cuotas, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago y demás información del crédito.
- h. Diligenciar el formulario del crédito y tomar las huellas y firmas respectivas.
- i. Realizar un adecuado control y seguimiento de los créditos por CRM, telefónicamente y de forma personal.
- j. Devolver los documentos al cliente cuando el crédito sea negado.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
Asamblea general
Junta de vigilancia
Consejo de Administración
Gerencia

Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
DIAN
SUPERSOLIDARIA
SUPERINTENDENCIA BANCARIA

9.3.12. FUNCIONES RECEPCIONISTA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Recepcionista

PERFIL DEL CARGO: Brindar un buen servicio y atender a las personas que nos visitan con amabilidad y respeto.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Servicios generales
- DEPENDENCIA. Gerente
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Recibir, registrar, guiar a las personas que visiten la organización así como también registrar al personal que labora en la misma.
- b. Responder el teléfono.
- c. Recibir a la gente que visita la cooperativa
- d. Llevar un control de archivo.
- e. Llevar un control sobre la gente que acude diariamente a realizar algún trámite.
- f. Apoyar en las diferentes actividades que se realizan.
- g. Recibir y registrar los créditos ingresando la información al programa CRM.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
Gerencia
Asistente de gerencia
Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
DIAN
SUPERSOLIDARIA
SUPERINTENDENCIA BANCARIA

9.3.13. FUNCIONES ANALISTA.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Analista

PERFIL DEL CARGO: Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA, Operativa
- DEPENDENCIA.
Asamblea general
Junta de vigilancia
Consejo de Administración
Gerencia.
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Crear sistemas estándares de evaluación de créditos
- b. Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
- c. Realización de estudios de políticas y estrategias que aporten a mitigar los riesgos detectados, como también participar en proyectos de mejora en la gestión del riesgo.
- d. Procesamiento, análisis y evaluación de antecedentes cuantitativos y cualitativos, para un correcto establecimiento de los riesgos de los clientes y operaciones de crédito presentadas para su aprobación.
- e. Revisión de completitud y calidad de las solicitudes de crédito.
- f. Agregar recomendación de crédito en las solicitudes de crédito.
- g. Confección de fichas de clasificación de clientes, para los casos revisados.
- h. Efectuar seguimiento de la cartera crediticia.

- i. Participar en la continua revisión de las políticas asociadas a riesgo de crédito.
- j. Participar en proyectos de mejora continúa.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
 - Todas las áreas de la empresa

- EXTERNO
 - DIAN
 - SUPERSOLIDARIA
 - SUPERINTENDENCIA BANCARIA.

9.3.14. FUNCIONES ANALISTA DE SEGURIDAD.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. Analista de Seguridad

PERFIL DEL CARGO: Revisar la documentación exigida para la tramitación del crédito (cédula de ciudadanía y carnet institucional, formulario), cotejando huellas y firmas.

- DEPARTAMENTO O ÁREA, Operativa
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. realizar la identificación de huellas dactilares
- b. verificar el origen de los rastros dactilares
- c. comparar una firma de origen dudoso con un registro oficial de reciente data

- d. comparación de las huellas y firmas del formulario con los documentos anexos (fotocopia de la cedula y carnet institucional) para emitir un veredicto
- e. verificar las firmas manuscritas partiendo del principio según el cual nadie tiene una firma o una escritura idénticas a las de otra persona.

- INTERNO
Asamblea general
Junta de vigilancia
Consejo de Administración
Gerencia
Todas las áreas de la empresa
- EXTERNO
DIAN
SUPERSOLIDARIA
SUPERINTENDENCIA BANCARIA.

9.3.15. FUNCIONES PASANTE.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Pasante

PERFIL DEL CARGO: Asesorar a la Cooperativa en el proyecto correspondiente coordinando su propio plan de trabajo y cumpliendo las metas establecidas

IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.

- DEPARTAMENTO O ÁREA. Administración
- DEPENDENCIA.
Docente director de pasantía
Asamblea general
Gerente
Consejo de administración
- SUBORDINADOS. Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA

- a. Bajo la supervisión del responsable, y en apoyo a otros miembros de la Misión, el pasante tendrá por funciones:

- b. Monitoreo, análisis y elaboración de reportes
- c. Búsqueda y revisión de documentación
- d. Preparación de documentos e informes.
- e. Preparación y elaboración de proyectos y estrategias.
- f. Preparación y desarrollo de socialización de su trabajo
- g. Actualización de bases de datos.
- h. Soporte en las tareas administrativas.
- i. Elaborar informes y la gestionar los proyectos que tenga a su cargo
- j. Actualizar y evaluar los proyectos que este gestionado
- k. formulación, organización, implementación y desarrollo de los proyectos.

MARCO DE RELACIÓN

- INTERNO
 - Asamblea general
 - Junta de vigilancia
 - Consejo de Administración
 - Gerencia
 - Todas las áreas de la empresa.

- EXTERNO
 - Universidad.

10. RESULTADOS

- Documentación y socialización del manual de procesos y procedimientos contribuyendo para que en un futuro la empresa logre la certificación de calidad ISO.
- Documentación del manual de funciones, como medio de consulta para los nuevos integrantes de la empresa, con el fin de incrementar el conocimiento de sus responsabilidades y disminuir el tiempo de capacitación, de esta forma garantizar que los procesos sean consecuentes con las funciones asignadas a los cargos.

11. CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA

Mes	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Semana*																								
Elaboración y Aprobación del Anteproyecto.																								
levantamiento de procesos y procedimientos																								
levantamiento de funciones																								
Diseño de los manuales de funciones, procesos y procedimientos																								
Aprobación y Documentación final de los manuales de procesos y procedimientos.																								
Socialización de los manuales de funciones, procesos y procedimientos.																								

El cronograma fue cumplido a cabalidad, prueba de ello, la entrega de tres informes a los asesores, el primero referente al anteproyecto y levantamiento de procesos y procedimientos, el segundo con la temática del Diseño de los manuales de funciones, procesos y procedimientos (Caracterización y el mapa de procesos) y por último el manual de funciones. El informe de la socialización solamente fue entregado al asesor empresarial.

12. APROVECHAMIENTO DE RECURSOS.

Tabla 33. Requerimiento de recursos.

DETALLE	VLR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL
Internet Banda Ancha	\$100000	\$600000
Papel e Impresiones	\$50000	\$300000
Salario SMLV+ auxilio transporte	\$600000	\$3600000
fotocopias	\$10.000	\$60000
Total Requerimientos		\$4560000

Los recursos fueron aprovechados eficientemente, logrando cumplir los objetivos con lo básico y proporcionando a la empresa un valor agregado que en cifras duplicaría lo aportado, en cuanto al estudiante la contribución a su formación y la experiencia son la mayor recompensa.

13. CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

El levantamiento y diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos permitió a la cooperativa COOPESER concientizarse acerca de cómo aprovechar los recursos humanos, físicos y de capital que posee y lograr potencializarlos ,haciendo que cada eslabón de su cadena incremente su valor siendo consecuentes con su política de calidad. De esta manera, lograr operaciones más enfocadas en los clientes, ahorrando tiempo y dinero. Además sentó las bases para en un futuro no muy lejano COOPESER se certifique ante las normas ISO y mejore sus operaciones actuales.

14. CONCLUSIONES

- Los manuales resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ello se logra mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos.
- Los manuales permiten la preservación del conocimiento adquirido por la organización.
- Los manuales de funciones permiten la definición clara del puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad, sin el pleno conocimiento de lo anterior, la persona difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- La identificación de los procesos y procedimientos y su posterior documentación con base en el sistema de la calidad son requisito indispensable para iniciar el proceso de certificación de la norma de calidad seleccionada por la organización.
- La definición de los procesos y procedimientos logró simplificar su análisis y hacerlas fácilmente transmisibles para los empleados.
- Al elaborar la descripción de los procesos, surgió la necesidad de incluir nuevas actividades y descartar otras que producían re-procesos.
- El organigrama abarca todas las áreas necesarias y además proporciona una estructura más formal, con puestos y relaciones de autoridad claras. Pero en la realidad, las áreas no funcionan por igual ni están ocupados todos los puestos, creando deficiencias que repercuten en el servicio.
- Los manuales serán de gran utilidad debido a que en él se explican las actividades que se realizan actualmente, se sistematizan las experiencias y conocimientos siendo útiles como instrumentos de formación y referencia a todos los miembros de la organización.
- El presente trabajo requirió un amplio conocimiento de la organización involucrando a todo el personal además la asesoría del Prof. Jorge Barrera y el gerente general Sergio Ramírez, quienes resolvieron las dudas.
- La elaboración de los manuales permitió escudriñar los aspectos menos conocidos y peculiares de la creación, consolidación, desarrollo y sostenimiento de la organización.
- La documentación de los manuales permitió adquirir experiencia, conociendo de manera más profunda como se llevan a cabo las funciones en la organización y a las personas que se ocupan ejecutar estas funciones, además contribuyó a crear relaciones interpersonales.

15. RECOMENDACIONES

- COOPESER tiene gran potencial de crecimiento y la clave del éxito es brindar un servicio ágil y oportuno, por ello, su principal preocupación es cumplir con la promesa de aprobación de un crédito en 2 días. Para lograrlo, debe estandarizar los procesos. La utilización de manuales como guías y el compromiso de los empleados permitirán llegar a esta meta.
- Es importante realizar actualizaciones a los manuales, debido a que, las organizaciones se encuentran en cambio constante.
- La cooperativa debe contratar más personal, esto debe verse como una inversión que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos.
- Realizar un minucioso proceso de selección para contratar personas idóneas para los cargos.
- COOPESER tiene la necesidad de formalizar y socializar constantemente los manuales, ya que actualmente el personal con el que cuentan no tiene bien definidas sus funciones. La definición clara de las responsabilidades generará una disminución de tiempo en la ejecución de las mismas.
- Dar a conocer a los empleados nuevos y antiguos el manual de funciones explicando claramente cuáles son las actividades específicas de su puesto y sancionar cuando estas no sean realizadas o sean extralimitadas.
- Fortalecer los programas de capacitación, en especial, la parte motivacional.

GLOSARIO

ACH: ACH es el nombre de una Cámara de Compensación Autorizada que permite el intercambio de transacciones entre diferentes Entidades Financieras. La misión de ACH es la de permitir la realización de transacciones electrónicas y el intercambio en una forma segura, eficiente y económica. Es un moderno servicio que permite realizar los pagos de seguridad social y parafiscal a través de internet.

ASAMBLEA GENERAL: Reunión de accionistas con el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos cuyos fines principales son: la verificación de los resultados, lecturas de informes financieros, discusión y votación de los mismos, elección de directores, distribución de utilidades y formación de reservas.

ASAMBLEA: Conjunto institucional o estatutario de personas que forman un cuerpo constituido, una sociedad.

DESEMBOLSO: Es toda entrega de fondos o de dinero que se hace en efectivo o en cheque cuando el crédito tiene compra de cartera.

CALIDAD: Es la composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes". Armand V. Feigenbaum

CALIDAD TOTAL: La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo

CRÉDITOS: Préstamo que se pide a una entidad bancaria debiendo garantizar previamente su devolución:

COOPERATIVA: Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de

necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

- Corporativos: Ofrecen orientaciones, directrices y políticas para el desarrollo de los demás procesos y los retroalimentan.
- Misionales y Visiónales: Detallan los procesos, actividades y tareas relacionadas con la misión y visión de la entidad.
- De Apoyo: Brindan soporte para la ejecución de todos los procesos.

ENTIDAD CÓDIGO: Entidades con las cuales se tienen convenios que facultan a la cooperativa a realizar créditos y posteriormente realizar los descuentos mensuales de las cuotas por medio de la nómina.

COMPRA DE CARTERA: Crédito que le permite recoger o consolidar las deudas que tenga con otras entidades de crédito.

CONSEJO ADMINISTRACIÓN: Grupo directivo de una sociedad empresarial integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas. Su función es de dirección y vigilancia. Jerárquicamente se localiza entre la asamblea general de accionistas y la dirección o gerencia general. Tiene amplias facultades normativas, de planeación, evaluación y de control. El número de sus integrantes depende de las disposiciones de la escritura de constitución de la sociedad y sus estatutos, frecuentemente es un mínimo de tres y podrá exigirse o no que sean accionistas. Aun cuando se considera generalmente que una de las funciones principales de un consejo de administración es la fijación de las políticas de actuación, a diferencia de la administración de la empresa propiamente dicha, muchas políticas son iniciadas por la gerencia, quedando sujetas solamente al consentimiento tácito o a la revisión del consejo de administración.

COLOCACIÓN: Operación por medio de la cual el emisor obtiene efectivo contra la entrega de documentos que representan sus obligaciones.

CRM: Software que permite recopilar la información del cliente, realizar un análisis porcentual de la capacidad de pago y verificar en que dependencia y estado se encuentra el crédito.

DACTILOSCOPIA: Sistema de identificación basado en el estudio y comparación de las huellas dactilares.

ECONOMÍA SOLIDARIA: La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

ESTATUTOS: El término estatutos corresponde al plural de la palabra estatuto y por la misma se refiere a aquella variedad de normas jurídicas cuya característica común resulta ser que regulan las relaciones que se establecen entre ciertas personas, que como rasgo en común comparten la pertenencia a un mismo territorio o sociedad, es decir, un estatuto es una forma del derecho propio, aquel derecho de aplicación particular o especial.

FABRICA DE CRÉDITO: Lugar donde se entregan los documentos del crédito para su posterior análisis, posible aprobación y desembolso.

FORMATOS: Un formato de un archivo es una forma particular de codificar información para ser almacenamiento.

EL FLUJOGRAMA O DIAGRAMA DE FLUJO: Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Describir gráficamente un proceso o procedimiento, mediante la utilización de símbolos y líneas. Nos permite conocer y comprender los procesos y procedimientos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.

GESTIÓN POR PROCESOS: Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

RADICACIÓN: Entrega de documentos del crédito (formulario, fotocopias de cedula de ciudadanía y carnet de la institución, desprendible de pago, etc.) a fábrica de crédito.

PROCESO: La palabra proceso tiene su origen en el término latino «processus» y hace referencia a la acción de ir hacia adelante, Son un conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Hay varios tipos de procesos como los siguientes: procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora

MANUAL DE CALIDAD: Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

MAPA DE PROCESOS: En este documento se identifican gráficamente los procesos y la relación que existe entre ellos de una empresa.

MANUAL DE PROCESOS: Documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una institución.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

MEJORA DE LA CALIDAD: Es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

NORMA ISO. Designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría.

NOVEDADES: Son los reportes mensuales que la cooperativa debe enviar a las entidades código (ver definición) para informar los descuentos que se deben dar de baja en la nomina mensual.

PRENOMINA: Es la información proporcionada por la entidad código de la nomina del próximo mes, sirve para verificar si el cliente tiene capacidad de pagar la primera cuota y para conocer si tiene créditos por pagar.

PROCEDIMIENTO: Acto, método o manera de proceder en algunos procesos, o en cierto curso de acción (Mejía G, 2003:4)

Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado. (Directiva N°002-77-INAP/DNR, Normas para la Formulación de los Manuales de Procedimientos)

ORIGINACIÓN: Macro-proceso que empieza desde la labor comercial hasta el proceso de cobro que genera un flujo de dinero de la Cooperativa al cliente.

RESPONSABLES: Personas encargadas de determinada área o departamento, las cuales tienen asignadas unas funciones y metas.

Las conversiones utilizadas a lo largo del trabajo son las siguientes:

G= Gerente

DT = Departamento tesorería.

DA = Departamento administrativo.

AN= Analista.

C= Cliente.

DF= Departamento de finanzas.

DJ = Departamento jurídico.

A = asistente.

DS = Departamento de sistemas.

AS = Asesor comercial.

SIMBOLOGIA

Componente	Descripción	Símbolo
Terminal	Terminal se utiliza para representar al comienzo o al final del proceso, sus zonas de frontera, o para referirse a otro proceso que no es el objeto de estudio	
Operación	representa ninguna medida para crear, procesar, analizar o dar una transacción (o transformación). En el símbolo, que describe el objetivo de la demanda. Este símbolo se utiliza también como una descripción de la operación (o procesamiento) se hace dentro del símbolo, con, en este caso, la columna de descripción de las transacciones.	
Ejecutor	representa la zona (o de la persona / oficina) que realiza la acción	
Documento	representa cualquier documento creado o transformado en el flujo del proceso. En la representación por debajo de, por ejemplo, muestra que la nota fiscal deberá publicarse en dos maneras.	
Información verbal	representa los contactos intercambios verbales entre los participantes de la proceso.	
Archivo	representa el cierre de la documentación	
Decisión	Indica un punto en el proceso que se presentará acciones limitaciones (si), donde hay caminos alternativos, si se producen ciertos acontecimientos (si o no)	
Conector	indica que la secuencia sigue la corriente. En la representación más adelante, indica que la continuación del proceso se produce en otra página.	Conector de línea → Este símbolo también se utiliza cuando las operaciones (o de procesamiento) están numeradas. En caso de que en este caso, una columna para la descripción de las operaciones indica que el proceso sigue indica la página
Material	representa el material que circula en el proceso	
Dirección de circulación	flechas se utilizan para interconectar los distintos símbolos, lo que indica el flujo del proceso	 → Conecte la información escrita → Vincular la información verbal
Transporte	representa un elemento de referencia a otro	

TAPA: Documento que contiene la información de la capacidad de pago, la cual se calcula por medio de una fórmula previamente elaborada en Excel.

VISACIÓN: Comprobar con la entidad código la existencia del cliente en su respectiva nómina y verificar la existencia de deudas, capacidad de pago, embargos y demás variables que afectan el crédito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI Américas. [Portal en línea]. <http://www.Aciamericas.coop//>

ACH COLOMBIA: respaldo real en un mundo virtual. [Portal en línea]. <http://www.achcolombia.com.co/>

Banco de la República. Actividad Cultural. [Portal en línea]. <http://www.banrepcultural.org//>

Biblioteca Virtual. [Portal en línea]. <http://www.biblioteca.co.cr/>

Confederación de Cooperativas de Colombia. CONFECOOP. [Portal en línea][Idioma Español]. <http://www.portalcooperativo.coop//>

Definición ABC. [Portal en línea]. <http://www.definicionabc.com//>

DIALNET. Universidad de la Rioja. [Portal en línea]. <http://dialnet.uniroja.net.es//>

Directorio de Webs y blogs. [Portal en línea]. <http://www.endirectorio.com//>

Gerencie.com [Portal en línea]. <http://www.gerencie.com//>

Gestiopolis.com. [Portal en línea]. <http://www.gestiopolis.com//>

Investigación, Cooperativas de crédito, ESC.MANUEL BELGRANO- Argentina , UNC.

Manuales administrativos, guía para su elaboración, FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN México, UNAM.

Mimi.hu. [Portal en línea]. <http://www.mimi.hu//>

NodoTAU. Asociación Civil. [Portal en línea]. <http://www.tau.org.ar//>

Portal Calidad. [Portal en línea]. <http://www.portalcalidad.com//>

Pricewaterhouse Coopers International Limited (PwCIL). [Portal en línea].
<http://www.pwc.com//>

SCRIBD. [Portal en línea]. <http://es.scribd.com//>

Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
[Portal en línea]. <http://www.supersolidaria.gov.co//>

Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Servicios Académicos
Virtuales. [Portal en línea]. <http://www.virtual.unal.edu.co//>

Wikilearning. Comunidades de wikis libres para aprender. [Portal en línea]
<http://www.wikilearning.com//>

Wikipedia: La enciclopedia libre. <http://es.wikipedia.org//>