

**ESTRUCTURACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS OPERATIVOS DE  
SERVIMCOOP CON EL PROPÓSITO DE INICIAR CON LAS ETAPAS  
NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
ADMINSITRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS (SARO)**

**SILVIA LORENA MUÑOZ DUARTE**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

**ESTRUCTURACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS OPERATIVOS DE  
SERVIMCOOP CON EL PROPÓSITO DE INICIAR CON LAS ETAPAS  
NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
ADMINSITRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS (SARO)**

**SILVIA LORENA MUÑOZ DUARTE**

**ID: 000115713**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de:  
Ingeniero Industrial**

**DIRECTOR**

**EDWIN DUGARTE PEÑA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía, mi apoyo y mi fortaleza en todos los momentos de mi vida y me ha permitido llegar a este punto.

A mi Madre porque con su amor incondicional, paciencia y constancia me ha guiado y ha contribuido a ser la persona que soy.

A mi padre por su dedicación, su amor y su apoyo me ha guiado por el camino correcto y me ha ayudado a ser una mejor persona.

A mis abuelos que con su sabiduría y experiencia hicieron parte de mi formación, y desde que desde el cielo me seguirán acompañando en este camino de aprendizaje.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminarme, regalarme sabiduría, salud y colocar en mi camino a todas las personas que han sido mi estabilidad durante toda mi vida.

Agradecer hoy y siempre a mis Padres Nancy Stella y Juan Carlos, como mis mentores e inspiradores para alcanzar todos mis sueños.

De igual manera mi más sinceros agradecimientos a mi Director de Práctica, El Profesor Edwin Dugarte, por su orientación y enseñanza que me han ayudado a mi construcción tanto personal como profesional.

Al grupo de profesores y administrativos de la universidad Pontificia Bolivariana, que me dieron la oportunidad de recibirles todas sus orientaciones metodológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje profesional.

A la señora Maria Trinidad Montero; Gerente General de SERVIMCOOP por darme la oportunidad de realizar mi práctica en tan prestigiosa entidad, al Jefe Financiero y de Riesgos; el Señor Oliverio quintero por acogerme, enseñarme, orientarme y colaborar. Y a toda la familia de SERVIMCOOP, que han hecho que esta experiencia sea gratificante e inolvidable.

A mi prima Aura que ha sido una gran compañía y mi hermana.

Y finalmente a mis grandes amigas Camila, Pilar, Bety y Cindy que hicieron parte de todo este camino de aprendizaje.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	20
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	20
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SERVICIOS	20
1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS	20
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
1.5 TELÉFONOS	22
1.6 DIRECCIÓN	22
1.7 RESEÑA HISTÓRICA	22
1.8 MISIÓN	26
1.9 VISIÓN	26
1.10 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	26
1.11 CARGO DEL SUPERVISOR	27
1.12 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	27
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	31
3. ANTECEDENTES	35
4. JUSTIFICACIÓN	37
5. OBJETIVOS	38
5.1 OBJETIVO GENERAL.	38
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38

6. MARCO TEÓRICO	39
6.1 MARCO LEGAL	39
6.1.1 Ley 79 de 1988	39
6.1.2 Ley 454 de 1998	39
6.1.3 Circular Básica Contable y Financiera 004 de 2008	40
6.1.4 Circular Básica Jurídica 007 de 2008	40
6.1.5 Decreto 3965 de 2006	40
6.2 MARCO CONCEPTUAL	40
6.2.1 Cooperativas ahorro y crédito y Cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito	40
6.2.2 Cooperativismo	41
6.2.3 Cooperación	41
6.2.4 Superintendencia de la Economía Solidaria	41
6.2.5 Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACOOB	41
6.2.6 Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)	42
6.2.7 Perfil de Riesgo	44
6.2.8 Manual de Riesgo Operativo	47
6.2.9 La Unidad de Riesgo Operativo	47
6.2.10 Las etapas de la administración del riesgo operativo	47
6.2.11 Los elementos del SARO	49
6.2.12 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)	52
6.2.13 ¿Qué es un Proceso?	52
6.2.14 Representación de los procedimientos por medio de diagramas de flujo	53
7. DISEÑO METODOLÓGICO	58
8. DESARROLLO DEL PROYECTO	59
8.1 RECONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO-PROCESOS	60

8.3 CONSTRUCCIÓN DEL FORMATO DE CARACTERIZACIÓN	61
8.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE UN PROCEDIMIENTO	63
8.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
8.6 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A PARTIR DE LA ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD.	66
9. RESULTADOS	73
9.1 CARACTERIZACIONES Y PROCEDIMIENTOS	73
9.2 SOLUCIONES A LAS FALLAS OPERATIVAS	75
9.3 PROPUESTA DE MEJORA	84
10. CONCLUSIONES	85
11. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	91

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Número de empleados de SERVIMCOOP	20
Tabla 2. Principales cifras financieras	32
Tabla 3. Símbolos del diagrama de flujo	56
Tabla 4. Diseño Metodológico	58
Tabla 5. Documentos creados	73



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura organizacional, Asamblea	21
Figura 2. Estructura Organizacional, Gerencia	22
Figura 3. Parámetros para el Funcionamiento de un Proceso.	53
Figura 4. Características del Diagrama de Flujo	55
Figura 5. Mapa de Procesos	61
Figura 6. Elementos del formato de Caracterización	62
Figura 7. Elementos de un procedimiento	63
Figura 8. Diagrama causa-efecto Incremento de la cartera vencida	68
Figura 9. Diagrama causa –efecto. Niveles de ventas bajos	71
Figura 10. Organigrama, Asamblea General de Delegados	76
Figura 11. Organigrama, Gerente General	77
Figura 12. Organigrama, Clasificación de oficinas	78

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Formato de Caracterización	92
Anexo 2. Formato de Procedimiento	94
Anexo 3. Listado Maestro de Documentos.	97
Anexo 4. Perfil de Talento Humano	109

## GLOSARIO

**Aportes sociales:** Constituye el capital social de la cooperativa en cabeza de los asociados de la entidad. Estos constituyen garantía de los créditos que contraten los asociados.

**Asociado:** Persona natural o jurídica vinculada a la cooperativa que disfruta los beneficios que ofrece la entidad, además de cumplir con ciertas obligaciones y derechos en su calidad de “dueño de la entidad”.

**Captaciones:** Corresponde a los recursos depositados por los ahorradores en las diferentes modalidades y productos que establecen las entidades autorizadas por el Estado para desarrollar la captación en forma legal. Las entidades no autorizadas para captar se denominan pirámides.

**Caracterización:** Determina los atributos específicos de un proceso que facilite el conocimiento y la comprensión del mismo.

**Cartera de crédito:** Corresponde al acumulado de saldos de créditos colocados en los asociados, en las diferentes modalidades que establece la entidad.

**Certificado de Depósito a Término CDT:** Contrato en virtud del cual el banco (depositario) puede servirse del dinero de los depositantes con cargo a restituirlo a éstos al vencimiento del término pactado o mediante previo aviso. Los CDT son considerados títulos valor, es decir, son transferibles por endoso.

**Certificado de Depósito de Ahorro a Término CDAT:** Contrato en virtud del cual la cooperativa puede servirse del dinero de los depositantes con cargo a restituirlo

a éstos al vencimiento del término pactado Los CDAT son considerados ahorros y no tienen la connotación de títulos valor, es decir, no tienen la característica de ser transferibles por endoso.

**Circular Básica Contable y Financiera:** Marco normativo expedido por la Superintendencia de la Economía Solidaria que trata ampliamente temas como el riesgo de crédito, riesgo de liquidez y manejo contable.

**Colocación:** Corresponde a los recursos entregados en calidad de préstamo a los asociados, con una tasa y un plazo pactado con el deudor. En Servimcoop se tiene un portafolio de líneas como: Servilibre (libre inversión), Serviagro (crédito sector agropecuario) Serviempresarial (crédito para microempresas y famiempresas), Servitecnología (adquisición de tecnología), Crediprofesional (estudios tecnológicos y profesionales).

**Codeudor:** Deudor Solidario responsable de una obligación.

**Comité de Crédito:** Instancia dentro de la estructura organizacional de la cooperativa, encargada de aprobar o negar créditos dentro del nivel de atribuciones aprobado por el Consejo de Administración.

**Cooperativa:** Empresas económicas de interés social y de administración democrática.

**Consejo de Administración:** Máxima instancia de administración de la cooperativa, encargada de trazar las políticas, normas y procedimientos de las operaciones que desarrolla la entidad dentro de su objeto social.

**Crédito:** Contrato por el cual la cooperativa pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses, según los plazos pactados.

**Deudor:** Corresponde a la persona natural o jurídica que contrae la deuda y se responsabiliza del pago.

**Diagrama de flujo:** Representación gráfica, donde puede apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades

**Mapa de procesos:** Presenta una visión general del sistema organizacional de la entidad, en donde se presentan los procesos que lo integran y sus relaciones principales.

**Procedimiento:** Modo como va a desenvolverse el proceso, es una sucesión de actividades.

**Proceso:** Conjunto de actividades entrelazadas entre sí que partiendo de una o varias entradas los transforma generando una salida.

**Portafolio de productos y Servicios:** Corresponde al detalle de productos de captación y líneas de crédito que oferta la entidad a los asociados.

**Riesgos:** Posibilidad de que las variables que afectan el desempeño del negocio no se comporten de acuerdo a nuestras expectativas y por lo tanto NO se obtengan los resultados presupuestados o esperados.

**SARO:** Sistema de Administración de Riesgo Operativo

**Superintendencia Financiera de Colombia:** Instancia de control y vigilancia de los bancos, compañías de financiamiento comercial, corredores de bolsas, aseguradoras, corporaciones financieras y cooperativas financieras entre otras.

**Superintendencia de la Economía Solidaria:** Órgano de Control y Vigilancia de las entidades del sector solidario.

## RESUMEN

**TÍTULO:** ESTRUCTURACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SERVIMCOOP CON EL PROPÓSITO DE INICIAR CON LAS ETAPAS NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS (SARO)

**AUTOR:** SILVIA LORENA MUÑOZ DUARTE

**FACULTAD:** FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR(A) DE PROYECTO:** EDWIN DUGARTE PEÑA

Este proyecto fue basado en una práctica empresarial orientada a la estructuración de todos los procesos operativos de SERVIMCOOP con el propósito de iniciar con las etapas necesarias para la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), tomando como referencia las disposiciones y regulaciones emanadas de la Superintendencia Financiera de Colombia, anticipándose a las normas que en tal sentido emitirá la superintendencia de la economía solidaria ente gubernamental de control estatal, que viene adelantando nuevas disposiciones en materia de riesgos para sus vigiladas, entre las cuales se encuentra SERVIMCOOP.

A partir de esto se logró la identificación de algunas fallas operativas que interfieren en el normal desarrollo de las actividades; además se generó una herramienta que facilita la unificación de conceptos de los funcionarios que operan en las diferentes oficinas y en base a esto se establecieron controles y soluciones que buscan mejorar la operatividad de la entidad en general realizando el monitoreo desde la Dirección general.

Para lograr lo planeado se interactuó con el personal de la oficina principal que está ubicada en Mogotes (Santander) y con el personal de la oficina de Bucaramanga (Santander); se diseñaron los formatos de caracterización y de los procedimientos con el apoyo de la Dirección General y finalmente con la implementación de una herramienta tan útil de la administración como es la lluvia de ideas, se dio cumplimiento a los objetivos propuestos al iniciar esta práctica empresarial que tenían como propósito final construir las bases iniciales para la posterior implementación el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

**PALABRAS CLAVES:** Sistema de Administración de Riesgo Operativo, Caracterización, Procesos, Procedimientos, Fallas Operativas

## ABSTRACT

**TÍTULO:** ESTRUCTURING OPERATIONAL PROCESSES AT SERVIMCOOP WITH THE AIM OF STARTING THE REQUIRED STAGES TO IMPLEMENT ITS OPERATIONAL RISK MANAGEMENT SYSTEM “(ORMS)”<sup>1</sup>

**AUTHOR:** SILVIA LORENA MUÑOZ DUARTE

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING FACULTY

**PROJECT DIRECTOR:** EDWIN DUGARTE PEÑA

This Project is the result of a professional company internship work intended to structure every operational process at SERVIMCOOP with the aim of starting the required stages to implement its Operational Risk Management System.

The implementation of this system is based the provisions and regulations in effect by the Financial Superintendence of Colombia and to anticipate the oncoming rules that the superintendence of solidarity economy, a governmental control entity, will be issuing shortly to assess risks in the companies under its surveillance. Among these companies is SERVIMCOOP.

Findings include the detection of some operational failures interfering regular development of company activities. In addition, a tool was created to unify concepts among the staff who work in the various company branches. As a result, some controls were established and solutions given to improve the operational performance of the company from the director general office down.

This Project was carried out together with the main office staff in Mogotes (Santander); characterization forms were designed and actual procedures set with the support of the Director General Office. Once again, brainstorming proved to be a very useful tool and the project reached its objective to structure the starting basis for the implementation of the future Operational Risk Management System at SERVIMCOOP.

**KEY WORDS:** Operational Risk Management System, Characterization, Processes, Procedures, Operational Failures



## INTRODUCCIÓN

*La administración y la mitigación del riesgo han tomado especial importancia en el ámbito financiero. Factores como el crecimiento de los mercados y la mayor diversificación de los productos y servicios financieros, han generado un proceso de concientización en torno a la necesidad de profundizar en los temas de riesgo operacional.<sup>1</sup>*

La Dirección General de la Cooperativa consiente de estas tendencias y las necesidades y basada en los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia para las entidades que son vigiladas por la misma decidió dar inicio a una de las etapas fundamentales del Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.

Una vez definidos y aprobados los lineamientos generales de funcionamiento, la entidad procede a realizar una caracterización de los procesos de la compañía, a través de la construcción de diagramas de flujo de todos los procesos operativos y su respectiva documentación, información que sirve como punto de partida de la aplicación de la Metodología SARO.

*Las regulaciones dictadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, apuntan a establecer criterios y parámetros mínimos para que las entidades vigiladas, atiendan el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Riesgos Operativos – SARO para una mejor efectividad, tal regulación deben adaptarse a la naturaleza, actividades y características de las entidades vigiladas.<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> CONFIANZA. Nuestra compañía. Sistema de Administración de Riesgo Operativo. Cartilla de Riesgo Operativo. (Consultado el 31 de enero de 2014). Disponible en: <<http://www.confianza.com.co/index.php?seccion=interna&id=1&cont=11>>

<sup>2</sup> GONZALEZ SALCEDO. María Jimena. Estructuración de la metodología y del manual para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo –SARO en CRS Consulting. Para una comisionista de bolsa. 2007. 322 h. Práctica empresarial (Ingeniero Industrial). <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/4922/2/125346.pdf>

En este sentido, el objetivo de esta práctica es estructurar todos los procesos operativos de SERVIMCOOP con el propósito de iniciar con las etapas necesarias para la implementación e implantación del Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO) que permita lograr el cumplimiento de las regulaciones que emitirá la Superintendencia de la Economía Solidaria, partiendo de la actual regulación expedida por el regulador de los bancos.

El trabajo está estructurado por secciones que abarcan los siguientes aspectos: Generalidades y Diagnóstico de la Empresa, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Marco Teórico, Diseño Metodológico, Actividades desarrolladas en la práctica, Implementación de Propuestas, Conclusiones y Recomendaciones.

En las Generalidades de la Empresa encontramos información general de la Cooperativa, su actividad económica, una breve reseña histórica, aspectos estratégicos como: misión, visión, estructura organizacional y portafolio de servicios.

La siguiente sección contiene, los antecedentes, la Justificación del proyecto y los Objetivos que se pretenden lograr en la práctica.

El Marco Teórico expone los conceptos y definiciones inherentes al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, las leyes que rigen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los entes reguladores.

En el Diseño Metodológico se define las actividades a desarrollar y las herramientas e instrumentos a utilizar, guardando relación con el objetivo general y los objetivos específicos.

En el Desarrollo del Proyecto se describe de manera secuencial el recorrido que se realizó para la construcción del documento final, donde se recopilan todos los

procesos operativos y los procedimientos que contiene cada proceso. La descripción de las actividades se representa a través de un diagrama de flujo y toda la información recopilada de los procedimientos se documenta bajo la estructura establecida. Simultáneamente la información de los procesos se registra en un formato de caracterización de procesos. Los dos documentos contienen todos los elementos necesarios para cumplir su función. Como beneficio adicional de la documentación de los procesos, se logró construir un Diagrama de causa-efecto para el incremento de la cartera vencida y con base en este diagrama se construyó otro que tiene como problema principal niveles de ventas bajos.

Los Resultados del Proyecto se evidencian en una tabla que contiene todos los documentos creados para la entidad. Por otra parte se proponen una serie de soluciones y de controles a las fallas operativas identificadas a partir de la documentación de los procesos y los procedimientos, las cuales se analizan a través de un diagrama causa-efecto.

Finalmente, se indican las referencias bibliográficas y se anexan documentos de interés que sin duda contribuyeron con el logro de los objetivos propuestos. Además se anexa un acta, que da constancia de la entrega del Documento a SERVIMCOOP.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP

### 1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SERVICIOS

La Cooperativa de servicios múltiples Mogotes SERVIMCOOP, desarrolla dentro de su objeto social la intermediación financiera, mediante la prestación de servicios de ahorro y crédito a todos sus asociados orientados hacia la generación de la cultura del ahorro, el mejoramiento personal y familiar en materia de vivienda, salud, educación, recreación, inversiones, calamidad, capital de trabajo, inversión fija entre otros; permitiendo agilizar la colocación de los recursos disponibles y asegurar la oportuna recuperación de los mismos.

### 1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS

En la Tabla 1, se relaciona el total de empleados de SERVIMCOOP, que asciende a un total de 37. Véase Tabla 1.

**Tabla 1. Número de empleados de SERVIMCOOP**

Oficinas	Hombres	Mujeres	Subtotal
Mogotes	2	4	6
Onzaga	1	3	4
Bucaramanga	3	2	5

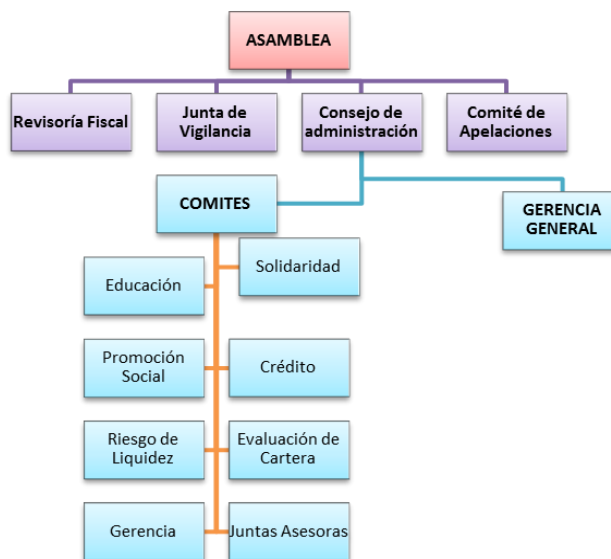
Oficinas	Hombres	Mujeres	Subtotal
San Joaquín	0	3	3
Covarachía	0	4	4
Soata	0	4	4
San Gil	0	2	2
Belén	1	2	3
Dirección General	2	4	6
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>37</b>

Fuente: Autora a partir de Información recolectada y suministrada por SERVIMCOOP

### 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

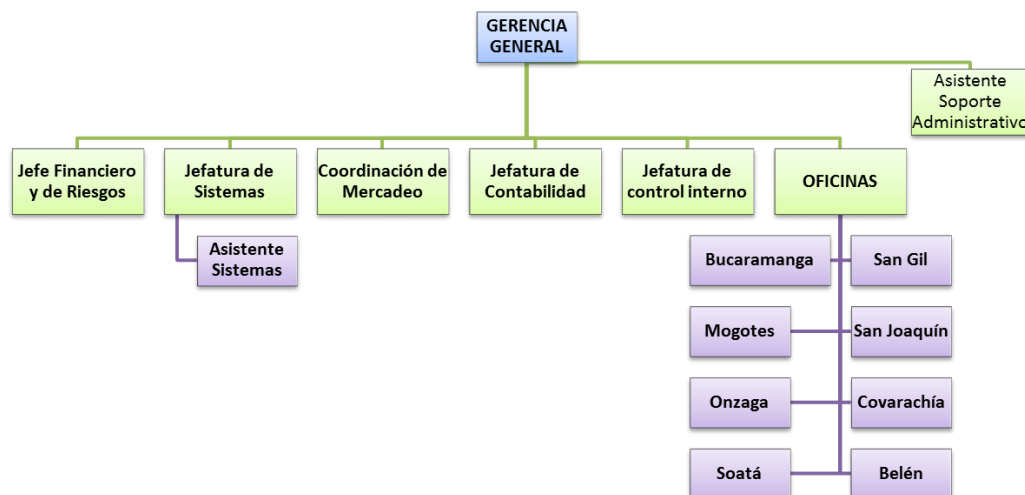
La Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP posee una estructura organizacional para responder a los retos institucionales y a los compromisos adquiridos con sus asociados. Está conformado por un grupo humano competente, la primera parte liderada por la asamblea y la segunda por la Gerente General, María Trinidad Montero de Duarte.

Figura 1. Estructura organizacional, Asamblea



Fuente: Autora a partir de Información recolectada y suministrada por SERVIMCOOP

**Figura 2. Estructura Organizacional, Gerencia**



**Fuente:** Autora a partir de Información recolectada y suministrada por SERVIMCOOP

## 1.5 TELÉFONOS

Tel: 727 9151

## 1.6 DIRECCIÓN

Carrera. 8 N° 5 – 33. Mogotes - Santander

## 1.7 RESEÑA HISTÓRICA

*“Con base en datos escritos y apoyados por narración de quienes formaron parte de la fundación de esta Entidad, recopilamos aspectos valiosos que enmarcan su historial y que data de los años cuarenta y comienzos de los cincuenta. Los inicios de SERVIMCOOP son idénticos a los de muchas organizaciones de economía solidaria que entre las décadas del cuarenta y el sesenta*

*se crearon en Colombia; la gran mayoría, infortunadamente ya no existen. La Entidad, como buena expresión solidaria, comenzó con un grupo de personas que guiados por el Sacerdote Isaías Ardila Díaz, Párroco de Mogotes, aportaron su entusiasmo, determinación, ideas, trabajo y un mínimo de recursos económicos. Todo esto sumado, constituyó semilla que germinó bajo figuras asociativas, encaminadas a mejorar las condiciones sociales y económicas, tanto de los afiliados, como de la comunidad, en una época muy difícil, signada principalmente por la violencia, el abandono estatal a los pueblos y por ende, la falta de oportunidades de trabajo y progreso.*

### **Sindicato**

*Siguiendo los parámetros laborales de las organizaciones de obreros y sindicatos, en 1949 se consolidó en Mogotes el SINDICATO DE TRABAJADORES URBANOS, conformado por artesanos del fique, obreros y pequeños comerciantes. Luego, bajo la asesoría del mismo párroco Padre Isaías Ardila Díaz se creó el SINDICATO RURAL, CETRAC (Centro de Trabajadores Cristianos) que formaba líderes, capacitándolos en organización sindical y todo lo relacionado en el área del español. Apareció también la ACCION SOCIAL DE LA IGLESIA, cuya proyección fue la CASA DE JESUS OBRERO y la COOPERATIVA*

### **Primeros pasos de la figura de cooperativa**

*La necesidad de proveer de artículos básicos a las familias no sólo de CETRAC, sino de toda la comunidad en general, llevó al sindicato a organizar una tienda para tal fin, funcionando bajo lineamientos cooperativos. Se considera el 19 de Marzo de 1950 su iniciación y fue denominada: COOPERATIVA DE CONSUMO, cuya sede simultáneamente era la casa de Jesús Obrero, antiguo Colegio San Juan Bosco y en la actualidad Centro de Convenciones “Cristóbal Gualdrón de la Peña”.*

### **Cooperativa agrícola**

*La Cooperativa de Consumo proporcionó satisfacciones y permitió valorar los beneficios del modelo cooperativo, pero no estaba en capacidad de atender una necesidad básica, como era la comercialización de los productos agrícolas como el fique, empaques, y café, lo cual llevó a los líderes locales a pensar en ir más adelante. Es así como el 01 de Julio de 1956, 97 prestantes ciudadanos liderados por el Sacerdote Isaías Ardila Díaz reunidos en el salón principal de la casa de Jesús Obrero constituyeron la COOPERATIVA AGRICOLA DE MOGOTES, con dos secciones: Consumo y Compraventa de productos agrícolas, resolviendo de esa forma los problemas de comercialización. Se realizaron los trámites legales: personería jurídica, Consejo de Administración, acciones por asociado de un peso cada una. (Se juntaron \$32,00, como capital inicial) De la sede inicial se trasladó a la sede donde se encuentra hoy, la cual fue inaugurada el 15 de Mayo de 1958.*

### **Cooperativa de ahorro y crédito**

*Siempre en constante evolución, con la realidad de las necesidades, creando nuevas formas para satisfacer necesidades de los asociados y comunidad en general, bajo la orientación de UCONAL se fundó la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MOGOTES LTDA, el 12 de Noviembre de 1961 con la presencia de 40 personas, mediante acto realizado en el Hogar de Nazaret. Tuvo su sede inicial en la Alcaldía Municipal y luego en la casa cural nueva. Aquí se promulgó e incentivó la cultura del ahorro y la utilización del crédito formal.*

*La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO y la COOPERATIVA AGRICOLA tenían los mismos asociados, las mismas finalidades de trabajar en pro de la comunidad, así que fusionarlas sería lo ideal y sería propio de la filosofía cooperativa. Este proyecto se consolidó en Abril de 1971 y jurídicamente el 8 de Septiembre de 1972, inició la COOPERATIVA AGRICOLA DE AHORRO Y CREDITO MOGOTES LTDA, ganando participación en el mercado*



*local, venciendo dificultades y logrando un importante grado de prosperidad.*

### **SERVIMCOOP Ltda.**

*Para el año de 1983 SERVIMCOOP LTDA había alcanzado un importante grado de desarrollo y sus servicios eran diversos: Comercialización de empaques de fique y de café, consumo, insumos agrícolas, suministros, droguería, ahorro y crédito. Esto condujo a cambiar su razón social por Cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes Ltda. SERVIMCOOP.*

*A partir de los años noventa, por restricciones normativas y situaciones de mercado se fueron paulatinamente suprimiendo algunos servicios y se inició un proceso de expansión de cobertura geográfica de la Cooperativa.*

*En Octubre de 1990 se adquirió a la Central Cooperativa para el Desarrollo Social COOPCENTRAL la oficina de Onzaga, siendo la experiencia básica para la posterior apertura de otras oficinas como: Bucaramanga el 14 de Febrero de 1994 y San Joaquín el 15 de Octubre del mismo año.*

*El 15 de Diciembre de 2000 SERVIMCOOP es autorizada por la Superintendencia de la Economía Solidaria para ejercer la actividad financiera.*

*Una vez pasó la crisis de finales de los años noventa, que tocó a toda la economía y de modo particular al sector financiero, SERVIMCOOP se propuso expandirse regionalmente y trascendió al municipio de Covarachía en Boyacá en Junio 15 de 2003 y a Soatá, también en Boyacá, en Mayo 02 de 2006.*

*En 54 Años de vida jurídica esta experiencia de economía solidaria, hoy representada en SERVIMCOOP, ha sido el motor más importante para el desarrollo de una región caracterizada por la pobreza, el minifundio y la falta de oportunidades, pero al mismo tiempo habitada por gentes laboriosas, de recio carácter y*

*emprendedoras, capaces de anteponerse a la adversidad y de construir poco a poco formas propias de progreso y desarrollo”<sup>3</sup>.*

## **1.8 MISIÓN**

*“Somos una cooperativa de ahorro y crédito, que brinda servicios financieros y sociales que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y población en general, reconocida por su contribución al desarrollo de las comunidades con responsabilidad, confianza, calidad de servicio y equidad”.<sup>4</sup>*

## **1.9 VISIÓN**

*“En el 2015 SERVIMCOOP será, una cooperativa de ahorro y crédito de alcance nacional, liderando la prestación de servicios financieros eficientes y competitivos con un mejoramiento permanente, contando con una estructura de recurso humano comprometido y tecnología que faciliten la prestación de un servicio de calidad y ajustado a las necesidades de sus asociados”.<sup>5</sup>*

## **1.10 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO**

La práctica empresarial se desarrolló tanto en el Área administrativa como la operativa, ya que el alcance del proyecto involucró a todo el personal de la organización. Se visitaron dos oficinas de la entidad.

---

<sup>3</sup> Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP. Nuestra entidad. Nuestra Historia (Consultado el 18 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.servimcoop.com/nuestra-entidad/nuestra-historia.htm>

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

## 1.11 CARGO DEL SUPERVISOR

Oliverio Quintero Gómez, Jefe Financiero y de Riesgo

## 1.12 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

*Para ahorrar: Productos de captación*

### **Ahorro juvenil**

*Incentivamos la cultura del ahorro en nuestros pequeños menores de 14 años, para que comiencen a planear su futuro, a través de una cuenta de ahorros a la vista.*

- ✓ *La cooperativa subsidia el 40% del valor de los aportes para su afiliación*
- ✓ *Apertura y saldo mínimo \$ 10.000.*
- ✓ *Intereses liquidados mensualmente sobre el saldo mínimo.*
- ✓ *Participación en eventos, programas y sorteos.*

*Este producto ha sido objeto de reestructuración a partir de 2014, diferenciando dos tipos de segmentos de mercado, de acuerdo con la edad: Raficuenta (menor de 12 años) y Servijunior (mayor de 12 y hasta 18 años)*

### **Ahorro aliado**

*Cuenta de ahorro a la vista que le permite realizar operaciones de depósito y retiro de manera inmediata, brindándole alta rentabilidad y seguridad a su dinero*

- ✓ *Apertura saldo mínimo \$ 10.000.*
- ✓ *Intereses liquidados mensualmente sobre el saldo mínimo*

### **Servicrecer**

*Línea de ahorro a la vista que le genera una rentabilidad sobre el saldo diario*

- ✓ *Apertura y saldo mínimo \$ 50.000.*

### **CDAT**

*Modalidad de ahorro a través del cual los asociados depositan un monto de dinero a un plazo fijo con una atractiva tasa de rentabilidad.*

- ✓ *Valor mínimo apertura: \$ 200.000.*
- ✓ *Rentables tasas de interés*
- ✓ *Acceso a crédito con respaldo del CDAT, hasta por un 90% del valor del certificado*

### **Servimtac**

*Es un Ahorro programado, diseñado únicamente para asegurar una meta o proyecto a mediano o largo plazo*

- ✓ *Plazo de 6 meses en adelante.*
- ✓ *Cuota mensual fija.*
- ✓ *Liquidación de interés sobre el saldo mensual vencido*
- ✓ *Cuota mínima mensual \$ 20.000.*
- ✓ *Rentables tasas de interés.*

***Para crecer: líneas de crédito***

### **Servilibre**

*Línea que le permite obtener recursos para suplir necesidades de consumo, así como para el pago bienes y servicios*

- ✓ *Plazo hasta 60 meses.*
- ✓ *Sistema de amortización cuota fija.*
- ✓ *Amortización mensual.*
- ✓ *Garantía personal admisible.*

### **Serviempresarial**

*Línea especial para financiamiento de proyectos de inversión y capital de trabajo para pequeñas y medianas empresas*

- ✓ *Plazo hasta 60 meses.*
- ✓ *Sistema de amortización cuota variable o fija.*
- ✓ *Amortización mensual o trimestral.*
- ✓ *Garantía personal o admisible.*

### **Serviagro**

*Línea destinada al fomento de la producción agropecuaria y la creación d entidades de producción agrícola*

- ✓ *Plazo hasta 60 meses.*
- ✓ *Sistema de amortización cuota variable.*
- ✓ *Amortización mensual, trimestral o semestral*
- ✓ *Garantía personal o admisible*

### **Crediaportes**

*Es una operación que le permite al asociado obtener recursos para la libre inversión con base en el valor de los aportes sociales*

- ✓ *Plazo hasta 36 meses*
- ✓ *Tasa de interés la vigente en el momento del desembolso de crédito*
- ✓ *Amortización cuota fija o al vencimiento.*
- ✓ *Garantía personal o admisible.*

### **Servixtraordinaria**

*Línea que permite obtener recursos a corto plazo para libre inversión o capital de trabajo.*

- ✓ *Plazo hasta 180 días.*
- ✓ *Amortización: mensual, bimestral, trimestral o semestral.*
- ✓ *Garantía personal o admisible.*

### **Crediprofesional**

*Pensando en las oportunidades de superación profesional, se diseñó esta línea que permite obtener recursos para cursar estudios en los niveles tecnológicos, pregrado y posgrado*

- ✓ *Plazo hasta de 36 meses.*
- ✓ *Monto hasta de 100% del valor de la matrícula.*
- ✓ *Amortización por cuota fija.*
- ✓ *Garantía personal.*

### **Servitecnología**

*Línea creada para obtener recursos para la compra de equipo de tecnología de uso personal*

- ✓ *Plazo hasta de 18 meses.*
- ✓ *Monto hasta de 100% del valor del equipo facturado a adquirir.*
- ✓ *Amortización por cuota fija.*
- ✓ *Garantía personal”.*

### **Serviamigo**

*Línea creada para obtener recursos para cubrir necesidades inmediatas mientras madura el CDAT – Amigo, con el cual se cancela la operación de crédito*

- ✓ *Plazo hasta el vencimiento del CDAT.*
- ✓ *Monto hasta de 90% del CDAT.*
- ✓ *Amortización al vencimiento para pago con el CDAT*
- ✓ *Carta de instrucción para aplicar el depósito al crédito, al momento de madurar el CDAT<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Ibid

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP es una entidad que cuenta con 57 años de experiencia en el mercado; atendiendo las necesidades y aspiraciones económicas, sociales, de salud, educación y culturales de sus asociados.

La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social de la cooperativa ha impulsado la apertura de nuevas oficinas en la región generando un crecimiento sostenido en la entidad y proyectando la expansión de sus servicios a más poblaciones cercanas.

Con el objetivo de marcar las directrices y el comportamiento de la entidad para alcanzar las aspiraciones proyectadas se realizó con apoyo de un equipo de asistencia técnica del Consejo Mundial de Cooperativas WOCCU, por su sigla en inglés) el plan estratégico 2012-2015, donde se establecieron nuevos lineamientos estratégicos y se hizo un análisis interno y externo de la Cooperativa.

La cooperativa cuenta con 8 oficinas ubicadas en los Departamentos de Santander y Boyacá en los municipios de Mogotes, San Joaquín, Onzaga, San Gil, Bucaramanga, Soatá, Covarachía y Belén que fue abierta hace aproximadamente 6 meses. Ofreciendo cinco líneas de ahorro y siete líneas de crédito que buscan asegurar el crecimiento personal y profesional de sus asociados.

*En el año 2012 SERVIMCOOP ocupó el décimo puesto de las entidades del sector solidario más grandes de Santander, teniendo como referencia el nivel de los activos alcanzados al corte de*

diciembre de 2012, logro que tiene más valor teniendo en cuenta que el radio de acción se concentra en buena parte en pequeños municipios y zonas rurales.

SERVIMCOOP alcanzó al cierre de ejercicio los \$ 30.016 millones de activos con un crecimiento porcentual del 20.44, la cartera de crédito representa el 83.54% del total de los activos, con un indicador de mora del 2.07%.

La institución ha logrado una reserva institucional de \$1.300.6 millones (hasta diciembre de 2012), evidenciado el fortalecimiento patrimonial de la cooperativa con miras a retos importantes como la implantación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, que implicará un tratamiento especial de los aportes sociales como un componente del pasivo y no del patrimonio.

Los indicadores de la entidad se sitúan en los estándares exigidos, el margen de solvencia es del 27.53% frente a un exigido del 12%.

La base social creció en el 18.16% para alcanzar los 13.692 en las 7 oficinas existentes a 2012<sup>7</sup>

En la Tabla 2, se encuentran las principales cifras financieras de la Cooperativa.

**Tabla 2. Principales cifras financieras**

<b>Activos</b>	<b>30,016,934,841</b>
<b>Cartera Total</b>	25,818,577,949
<b>Disponible</b>	1,480,663,830
<b>Fondo de liquidez</b>	2,275,859,309
<b>Pasivos</b>	21,924,429,762
<b>Depósitos de ahorros</b>	19,368,022,993
<b>Patrimonio</b>	8,092,505,079
<b>Aportes sociales</b>	4,873,469,012
<b>Reservas</b>	2,133,715,169
<b>Excedentes</b>	570,237,311
<b>N° asociados</b>	13,69

<sup>7</sup> Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP. Indicadores. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.servimcoop.com/nuestra-entidad/nuestra-historia.htm>



<b>N° crédito</b>	5,41
<b>Valor crédito promedio</b>	4,770,617
<b>Margen de solvencia</b>	27,53%
<b>Relación fondo liquidez</b>	11,75%
<b>Cobertura provisiones</b>	45,21%
<b>Indicador cartera vencida</b>	2,07%

Fuente: Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP. Nuestra entidad. Nuestra Historia (Consultado el 18 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.servimcoop.com/nuestra-entidad/nuestra-historia.htm>

Las últimas inversiones de la Cooperativa se han enfocado en el mejoramiento de los servicios, como el cajero automático que se instaló en la oficina de Mogotes y en la nueva sede de Soatá que se inauguró el 20 de agosto 2013 y se suma a los logros alcanzados el sistema de información en línea en tiempo real (Linux Software) que se adquirió para el mejoramiento de las operaciones.

### **Panorama General de las áreas a mejorar**

Es necesario definir los procesos operativos, estratégicos y de apoyo enfocados en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los asociados.

SEVIMCOOP requiere la estandarización total de los procesos operativos que genere un comportamiento estable en todas las oficinas y logre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Con la finalidad de establecer controles internos es necesario realizar la documentación de los procesos operativos.

Es necesaria la sincronización total del personal con los objetivos estratégicos y con la estandarización de los procesos generando sentido de pertenencia por la entidad.

Es indispensable dar a conocer los reglamentos existentes de los procesos operativos de la Cooperativa para identificar las actividades y establecer los responsables de cada proceso.

### 3. ANTECEDENTES

SERVIMCOOP hace parte del grupo de 12 cooperativas a nivel nacional de programas para el mejoramiento continuo del servicio; esto se ha logrado a través de sus buenos indicadores financieros.

Debido al crecimiento sostenido y los buenos resultados obtenidos en los últimos años fue necesario el diseño, estructuración e implementación del plan estratégico 2012-2013.

El Plan Estratégico está enfocado hacia la inclusión financiera y expansión geográfica, está apoyado por el Estado a través de Banca de las Oportunidades y con la coordinación del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

La información suministrada para iniciar la implementación del proyecto es la siguiente: Estructura organizacional, Plan estratégico 2012-2015, Reglamento de crédito, Reglamento de ahorro, y Direccionamiento estratégico.

#### **Proceso de Implementación del Sistema de Administración de Riesgos en el Banco Cooperativo Coopcentral**

*“Para la implementación se nombró una persona líder del proyecto con el conocimiento técnico para la implementación del proyecto y el conocimiento de los procesos y en si del negocio de la entidad.*

*Se inició con la recolección de eventos materializados y su manejo estadístico, igualmente como los procesos no estaban documentados se vinculó una persona responsable exclusivamente de la documentación de procesos.*

*Posteriormente se elaboró un plan de trabajo que cobijaba las diferentes etapas del SARO y las áreas o procesos en los cuales se trabajaría tratando de establecer grupos de trabajo y fechas en las etapas.*

*Se realizaron capacitaciones al interior explicando que era el SARO y como se iba a trabajar, se realizaron grupos de trabajo en los cuales siempre participó el líder del proyecto y cada dueño o responsable de procesos.*

*Se estableció la metodología para identificar riesgos, y se realizó esta etapa, luego se estableció la metodología para medir el riesgo inherente, y la identificación de controles y la metodología para medir el riesgo residual, con estas metodologías se realizó la medición de riesgo inherente y riesgo residual, posteriormente se diseñaron los indicadores, la metodología para elaborar el perfil de riesgos, y las actividades de monitoreo a los registros de eventos en si al perfil de riesgo y los planes para mitigación de riesgo.*

*En la utilización de herramientas se inició con el manejo de Excel involucrando a todo el personal de la entidad*

*Los beneficios que ha conllevado la implantación del Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO), son:*

- Mejoramiento en la seguridad de procesos vigentes*
- Mitigación de los impactos financieros generados por errores en los procesos,*
- Implementación de procesos controlados*
- Disminución de eventos que impactan negativamente a los clientes, entre otros”<sup>8</sup>.*

---

<sup>8</sup> ENTREVISTA con Laura Gamboa, Directora de Riesgos del Banco Cooperativo. Coopcentral. Bogotá. Octubre 24 de 2013

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

SERVIMCOOP con este proyecto quiere estructurar todos sus procesos operativos dando inicio a las etapas necesarias para la implementación e implantación del Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO), tomando como referencia las disposiciones y regulaciones emanadas de la Superintendencia Financiera de Colombia, anticipándose a las normas que en tal sentido emitirá la superintendencia de la Economía Solidaria, ente gubernamental de control estatal, que viene adelantando nuevas disposiciones en materia de riesgos para sus vigiladas, entre las cuales se encuentra SERVIMCOOP.

Por otra parte este proyecto traerá beneficios significativos a la entidad en el ámbito de control de procesos, documentando estos; generando herramientas simples y estandarizadas que facilitan la toma de decisiones, además de permitir dar cumplimiento a las normas establecidas por el estado para el sector financiero.

En el ámbito de seguridad se espera disminuir las fallas operativas agilizando las actividades diarias y mejorando el servicio al asociado.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL.**

Estructurar todos los procesos operativos de SERVIMCOOP con el propósito de iniciar con las etapas necesarias para la implementación e implantación del Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO) que permita lograr el cumplimiento de las regulaciones que emitirá la Superintendencia de la Economía Solidaria, partiendo de la actual regulación expedida por el regulador de los bancos.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Disminuir las fallas en los procesos operativos más críticos de la cooperativa implementando controles basados en los elementos que brinda SARO
- Establecer un método mejorado para la realización de los procesos que incremente la satisfacción al cliente y elimine las actividades innecesarias, es decir todo lo que no genere valor al proceso.
- Generar una herramienta que facilite tener bajo control todas las actividades que hacen parte de los procesos y proporcione la oportunidad de ciclos de mejora mientras la Cooperativa esté en funcionamiento.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 MARCO LEGAL

Las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito son reguladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y FOGACOOOP

**6.1.1 Ley 79 de 1988** *“Este marco normativo que actualizó en marco normativo legal del cooperativismo define las normas aplicables a todas las entidades del sector solidario del cual hace parte Servimcoop”*<sup>9</sup>.

#### 6.1.2 Ley 454 de 1998

“El objeto de la presente ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58 y 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> COLOMBIA, Ley 79 de 1988 por la cual se actualiza la legislación cooperativa. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: [http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1988/Ley\\_79\\_de\\_1988.pdf](http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1988/Ley_79_de_1988.pdf)

<sup>10</sup> COLOMBIA, Ley 454 de 1998. Título I (Noviembre 10). Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Bogotá D.C. 2p

### **6.1.3 Circular Básica Contable y Financiera 004 de 2008**

*“Las organizaciones solidarias de primer nivel de supervisión (las que ejercen actividad financiera y las del sector real consideradas de primer nivel por esta Superintendencia), los fondos de empleados y las asociaciones mutuales sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, previo a la realización de la inversión deberán realizar los análisis necesarios sobre el riesgo emisor y su oportunidad con el fin de tener una mayor seguridad en el retorno de la inversión”<sup>11</sup>.*

**6.1.4 Circular Básica Jurídica 007 de 2008** *“Las funciones de inspección, control y vigilancia (genéricamente denominadas como de “supervisión”), están en cabeza del Presidente de la República, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 189, numeral 24, de la Constitución Política”<sup>12</sup>.*

**6.1.5 Decreto 3965 de 2006** *“Por el cual se reglamentan los servicios financieros prestados por las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito a través de corresponsales y se dictan otras disposiciones”<sup>13</sup>.*

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

**6.2.1 Cooperativas ahorro y crédito y Cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito** *“Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto*

---

<sup>11</sup> COLOMBIA, Circular básica contable y financiera. Capítulo I – Inversiones - Clasificación, Valoración y Contabilización de inversiones

<sup>12</sup> COLOMBIA, SUPERFINANCIERA. Circular básica Jurídica. Título I. De las entidades supervisadas y los niveles de supervisión. Bogotá D.C.

<sup>13</sup> COLOMBIA, SUPERFINANCIERA. Boletín Informativo N° 5 Octubre – noviembre de 2006. Cooperativa de ahorro y crédito. Cooperativas multiactivas corresponsales. Decreto 3965 de 2006.



*social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito”<sup>14</sup>*

**6.2.2 Cooperativismo** *“El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad”<sup>15</sup>.*

**6.2.3 Cooperación** *“La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad”<sup>16</sup>.*

#### **6.2.4 Superintendencia de la Economía Solidaria**

*“Es un organismo técnico del Estado encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria bajo nuestra competencia. Trabaja con estándares de calidad para proteger los intereses de los asociados y de la comunidad, generar confianza y fortalecer al sector como alternativa de desarrollo social y económico de Colombia”<sup>17</sup>.*

#### **6.2.5 Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACCOOP**

*“Es una entidad administradora del seguro de depósitos de los ahorradores del sector cooperativo financiero en Colombia, y mediante el fortalecimiento permanente y eficiente de la solidez patrimonial, financiera y operativa de la entidad otorgan un*

---

<sup>14</sup> COLOMBIA, SUPERFINANCIERA. Circular básica contable y financiera. Capítulo I – Inversiones - Clasificación, Valoración y Contabilización de inversiones

<sup>15</sup> Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP. Cooperativismo. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.servimcoop.com/nuestra-entidad/nuestra-historia.htm>

<sup>16</sup> Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP. Cooperación. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.servimcoop.com/nuestra-entidad/nuestra-historia.htm>

<sup>17</sup> COLOMBIA, SUPERSOLIDARIA. Nuestra entidad. Misión, Visión, Objetivos (consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/mision-vision-valores>

*respaldo para el crecimiento sano y sostenido del sector en el país a través del seguimiento y la implementación de las distintas operaciones autorizadas al Fondo”<sup>18</sup>.*

**6.2.6 Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)** Teniendo en cuenta que el Sistema de Administración de Riesgo Operativo solo opera para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y SERVIMCOOP está vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria y no existe aún una reglamentación expedida por dicha instancia, se tomaran las regulaciones establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia

*“En desarrollo de sus operaciones, las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) se exponen al Riesgo Operativo (RO).*

*Por tal razón, dichas entidades deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, estas últimas realizadas directamente o a través de terceros, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo.*

*Dicho sistema está compuesto por elementos mínimos (políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, el registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación) mediante los cuales se busca obtener una efectiva administración del riesgo operativo”<sup>19</sup>*

---

<sup>18</sup> FOGACOOOP. Acerca de la entidad. ((consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.fogacoop.gov.co/estructura.shtml>

<sup>19</sup> Colombia. Superintendencia Financiera de Colombia. Circular Externa 041 de 2007. Capitulo XXIII Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo. Pg 1. Consultado el: [19/11/13]. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/cir100/cap23anexo1.doc>

## Definiciones

### Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

*“De conformidad con la Circular externa 048 del 22 de diciembre de 2006, expedida por la SFC, el Sistema de Administración de Riesgos Operativos. SARO. Es el Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo”<sup>20</sup>.*

### Riesgo Operativo (RO)

*“Se entiende por Riesgo Operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores”<sup>21</sup>.*

### Riesgo legal

*Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.*

*El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones*

---

<sup>20</sup> Manual y sistema de administración de riesgos operativos. Marco Teórico. Sistema de Administración de riesgos operativos (Consultado el 24 de septiembre de 2013) Disponible en: <<  
<http://www.fonprecon.gov.co/apc-aa-files/66653965386562356664333330376335/manualsaro.pdf>

<sup>21</sup> Colombia. Superintendencia Financiera de Colombia Op. Cit.

*malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones<sup>22</sup>.*

## **Riesgo reputacional**

*“Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales”<sup>23</sup>*

### **6.2.7 Perfil de Riesgo**

*“Resultado consolidado de la medición permanente de los riesgos a los que se ve expuesta la entidad.*

*Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos. Dichos factores se deben clasificar en internos o externos.*

#### ***Internos***

***Recurso Humano*** *Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad.*

*Se entiende por vinculación directa, aquella basada en un contrato de trabajo en los términos de la legislación vigente.*

*La vinculación indirecta hace referencia a aquellas personas que tienen con la entidad una relación jurídica de prestación de servicios diferente a aquella que se origina en un contrato de trabajo*

---

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

**Procesos** *Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.*

**Tecnología** *Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.*

**Infraestructura** *Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.*

### **Externos**

Son **situaciones asociadas** a la fuerza de la naturaleza u **ocasionadas** por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.

### **Pérdidas**

*Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados de su atención.*

### **Evento**

*Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado.*

### **Eventos de pérdida**

*Son aquellos incidentes que generan pérdidas por riesgo operativo a las entidades.*

**Fraude Interno** *Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad.*

**Fraude Externo** Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.

**Relaciones laborales** Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia.

**Clientes** Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.

**Daños a activos físicos** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.

**Fallas tecnológicas** Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

**Ejecución y administración de procesos** Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.

**Riesgo inherente** Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

**Riesgo residual** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

**Plan de continuidad del negocio** Conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación, en caso de interrupción.

**Plan de contingencia** Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Superintendencia Financiera de Colombia Op. Cit.

**6.2.8 Manual de Riesgo Operativo** *“Es el documento contentivo de todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del SARO”<sup>25</sup>.*

**6.2.9 Unidad de Riesgo Operativo** *“Área o cargo, designada por el Representante Legal de la entidad, que debe coordinar la puesta en marcha y seguimiento del SARO”<sup>26</sup>.*

Las entidades deben establecer las políticas, objetivos, procedimientos y estructura para la administración de riesgo operativo. Previo a la implementación e implantación de SARO y el sistema debe estar alineado con los planes estratégicos de la entidad.

#### **6.2.10 Las etapas de la administración del riesgo operativo son:**

##### **1. La Identificación.**

*En desarrollo del SARO las entidades deben identificar el riesgo operativo a que se ve expuesta, teniendo en cuenta los factores de riesgo.*

*Para identificar el riesgo operativo las entidades deben como mínimo:*

- *Identificar y documentar la totalidad de los procesos.*
- *Establecer metodologías de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los eventos de riesgo operativo.*
- *Con base en las metodologías establecidas, identificar los eventos de riesgo operativo, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos*
- *La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso. Así*

---

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Ibid

*mismo, deberá adelantarse con anterioridad a la realización de operaciones de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.*

## **2. La medición.**

*Una vez se ha realizado la identificación las entidades deben medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operativo y su impacto en caso de materializarse, puede ser cualitativa o cuantitativa estableciendo un tiempo mínimo de medición.*

*Para la medición se debe establecer una metodología, Aplicar la metodología establecida, determinar el perfil de riesgo inherente, individual y consolidado.*

## **3. EL Control**

*Las entidades deben tomar medidas para controlar el riesgo inherente a que se ven expuestas con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia.*

## **4. Administración de la Continuidad del Riesgo**

*Se debe tener en cuenta la estructura principalmente para implementar y probar un proceso para administrar la continuidad del negocio que incluya diferentes elementos como prevención de emergencias planes de contingencia y retorno a la operación normal en caso de haber sufrido algún tipo de traumatismos.*

*Los planes de continuidad deben haber superado las pruebas necesarias en repuesta del problema eficazmente y eficientemente, que sea conocido por todos los interesados. Cubrir aspectos como la identificación, las actividades a realizar y las alternativas de operación y regreso a la actividad normal.*

## **5. El monitoreo**

*Las entidades deben hacer un monitoreo periódico de los riesgos y de las exposiciones a pérdidas. Para tal efecto deben desarrollar un proceso de seguimiento efectivo que facilite detectar las*



*deficiencias del SARO, establecer indicadores descriptivos que evidencien los potenciales eventos del riesgo operativo, asegurarse del adecuado funcionamiento de los controles y por último asegurar que los riesgos residuales se encuentren en niveles reales de aceptación”<sup>27</sup>.*

## **6.2.11 Los elementos del SARO**

### **“Políticas**

*Son los lineamientos generales que las entidades deben adoptar en relación con el SARO.*

*Cada una de las etapas y elementos del sistema deben contar con unas políticas claras y efectivamente aplicables.*

*Las políticas que se adopten deben permitir un adecuado funcionamiento del SARO y traducirse en reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación de la entidad y cumplir con los siguientes requisitos:*

- *Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo.*
- *Establecer el deber de los órganos de administración, de control y de sus demás funcionarios, de asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración del riesgo operativo.*
- *Permitir la prevención y resolución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del SARO, especialmente para el registro de eventos de riesgo operativo.*
- *Permitir la identificación de los cambios en los controles y en el perfil de riesgo.*

---

<sup>27</sup> CHAVEZ NAVARRETE. Natalia, María. Propuesta para el manejo de Riesgo en la secretaria Distrital de Hacienda. Bogotá, 2007, 110 h. Practica Administrativa. (Profesional en Ciencias Políticas y Administrativas). Escuela Superior de Administración Pública

- *Desarrollar e implementar planes de continuidad del negocio*

### **Procedimientos**

*Las entidades deben establecer los procedimientos aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento de las etapas y elementos del SARO.*

*Los procedimientos que en esta materia adopten las entidades deben contemplar, como mínimo, los siguientes requisitos:*

- a) Instrumentar las diferentes etapas y elementos del SARO.*
- b) Identificar los cambios y la evolución de los controles, así como del perfil de riesgo.*
- c) Adoptar las medidas por el incumplimiento del SARO.*

### **Documentación**

*Las etapas y los elementos del SARO implementados por las entidades deben constar en documentos y registros, garantizando la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida. La documentación debe incluir como mínimo:*

- a) Manual de Riesgo Operativo.*
- b) Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del SARO.*
- c) Los informes de la Junta Directiva, el Representante Legal y los órganos de control en los términos de la presente Circular.*

### **Manual de Riesgo Operativo**

*El Manual de Riesgo Operativo debe contener, como mínimo, lo siguiente:*

- a) *Las políticas para la administración del riesgo operativo.*
- b) *La estructura organizacional del SARO*
- c) *Los roles y responsabilidades de quienes participan en la administración del riesgo operativo.*
- d) *Las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos del SARO.*
- e) *Los procedimientos y metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operativos y su nivel de aceptación.*
- f) *Los procedimientos y metodologías para implementar y mantener el registro de eventos.*
- g) *Los procedimientos que deben implementar los órganos de control frente al SARO.*
- h) *Las estrategias de capacitación y divulgación del SARO*

### **Estructura Organizacional**

*Las entidades deben establecer y asignar funciones en relación con las distintas etapas y elementos del SARO.*

*Se deben establecer como mínimo las funciones a cargo de los órganos de dirección, administración y demás áreas de la entidad.*

### **Órganos de control**

*Las entidades deben establecer instancias responsables de efectuar una evaluación del SARO, dichas instancias informarán, de forma oportuna, los resultados a los órganos competentes y en ningún caso cumplirá las funciones asignadas a la unidad de riesgo operativo.*

*Los órganos de control serán por lo menos los siguientes: Revisoría Fiscal y Auditoría Interna o quien ejerza el control interno<sup>28</sup>.*

---

<sup>28</sup> Colombia. Superintendencia Financiera de Colombia Op. Cit.

### 6.2.12 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)

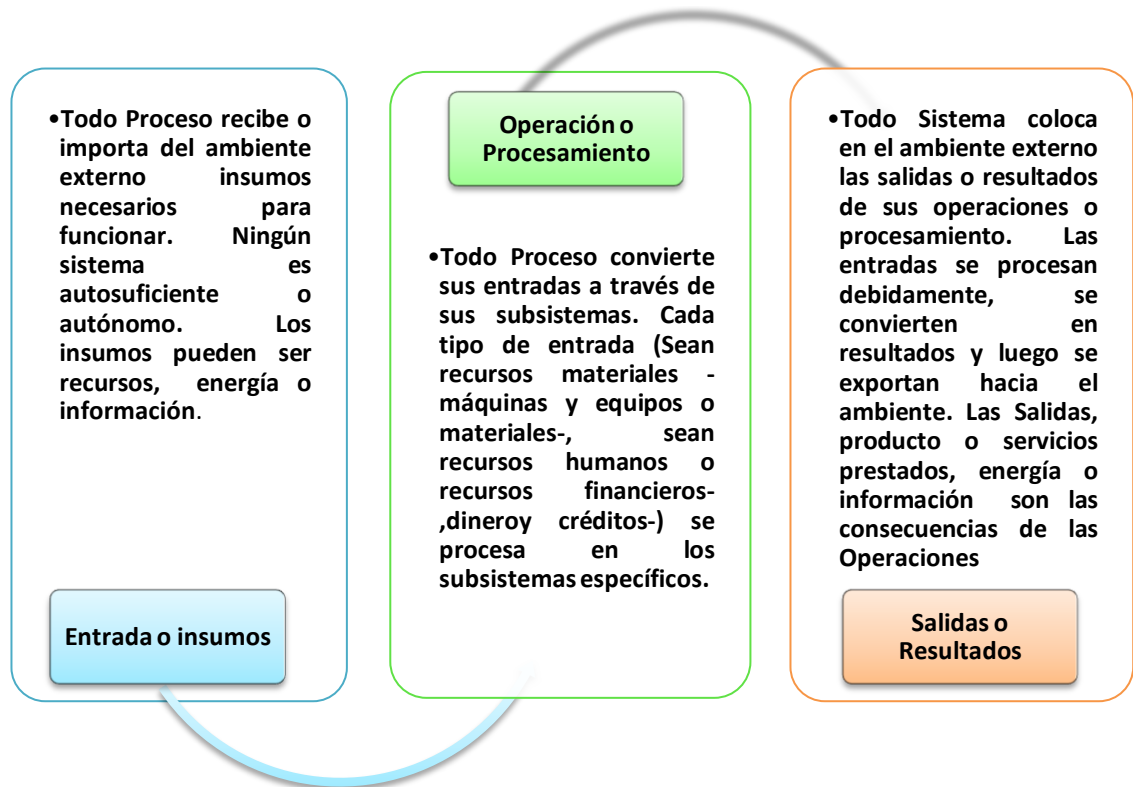
*“El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) es la asociación gremial y agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito. WOCCU promueve el crecimiento sustentable de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo a fin de facultar a las personas para que mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad”<sup>29</sup>*

**6.2.13 ¿Qué es un Proceso?** Un PROCESO puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos, de entrada en resultados”. Estas actividades requieren las asignaciones de recursos tales como personales y materiales.

---

<sup>29</sup> SOLUCIONES DE NEGOCIO PARA PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES. ACRITER. Consejo mundial de cooperativas de ahorro y crédito WOCCU. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <<http://www.acriter-sa.com/entrada/ficha/117-consejo-mundial-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-woccu.html>>

**Figura 3. Parámetros para el Funcionamiento de un Proceso.**



Fuente: Autor

### **Requisitos Básicos de un proceso.**

- Todos los procesos deben que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.
- Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los Ciclo P, H, V, A.
- Tienen que ser planificados, asegurados.
- Tienen que servir para realizar el seguimiento y ajustarse y/ o establecer objetivos.

### **6.2.14 Representación de los procedimientos por medio de diagramas de flujo**

## **“Procedimiento**

*Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una Tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son sub-planes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos. Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante diagramas de flujo (gráficas que representan la secuencia de procedimientos).*

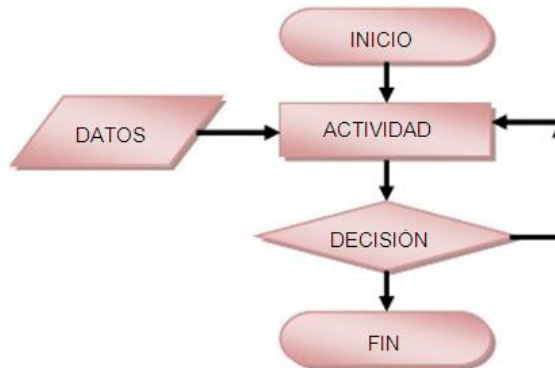
## **Diagrama de Flujo**

*Los Diagramas de Flujo son una representación gráfica de los pasos, que se siguen para realizar un proceso, partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, se llega a una salida. Cada paso se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente<sup>30</sup>.*

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Tercera Edición, MC GRAW HILL. Bogotá, D.C, Colombia. 2001, Pág. 186.. ISBN: 958-41-0161-7.

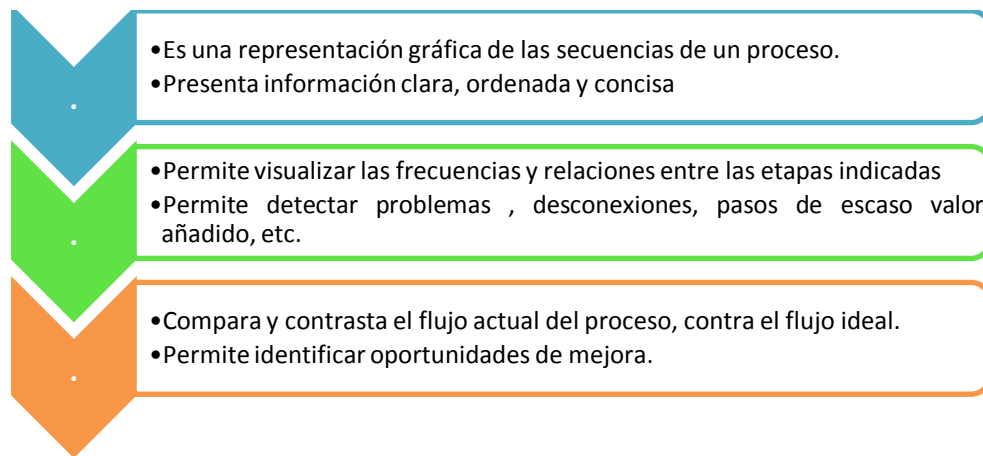
**Figura 4. Diagrama de Flujo**



**Fuente:** Diagrama de flujo ISO 9001: 2000




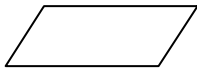



Algunas de las características y ventajas de la aplicación y uso de los diagramas de flujo, son mostrados a Continuación:

**Figura 4. Características del Diagrama de Flujo**



**Fuente:** Autor

**Tabla 3. Símbolos del diagrama de flujo**

SIMBOLOS	UTILIDAD	SIGNIFICADO
	Inicio o final del proceso	En su Interior se sitúan materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Conexión de otros procesos	Se nombra un Proceso Independiente que algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Actividad	Área o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas pero solo una salida.
	Información de apoyo	Se registra en su Interior la Información necesaria para alimentar una Actividad. (Datos para Realizarla).
	Decisión	Indica puntos en que se toman Decisiones: SÍ o NO, Abierto o Cerrado.
	Conexiones de pasos o flechas	Muestran dirección y sentido del Flujo del Proceso, conectando los Símbolos.
	Documento	Se utiliza este símbolo para hacer referencia al a generación o consulta de un documento específico del proceso.

Fuente: Autor



**6.2.15 Diagrama Causa – Efecto.** *“Es un diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y sus factores. Permite analizar problemas y ver las relaciones entre causas y efectos que existen para que el problema analizado ocurra”*.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> DOMENECE CH. ROLDÁN. Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado. Consultado el (24/01/2014). Disponible en: <[http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina\\_de\\_pescado.pdf](http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina_de_pescado.pdf)>

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

**Tabla 4. Diseño Metodológico**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS
Estructurar todos los procesos operativos de SERVIMCOOP con el propósito de iniciar con las etapas necesarias para la implementación e implantación del Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO) que permita lograr el cumplimiento de las regulaciones que emitirá la Superintendencia de la Economía Solidaria, partiendo de la actual regulación expedida por el regulador de los bancos.	Disminuir las fallas en los procesos operativos más críticos de la Cooperativa implementando controles basados en los elementos que brinda SARO	Identificar los procesos críticos y establecer controles	Observación, entrevistas, y cuestionarios a los líderes de proceso. Registros y documentos involucrados en cada proceso
	Establecer un método mejorado para la realización de los procesos que incremente la satisfacción al cliente y elimine las actividades innecesarias, es decir todo lo que no genere valor al proceso.	Observar el funcionamiento de cada uno de los procesos e identificar las fases, documentos, registros y responsables involucrados en el desarrollo de las actividades.	Observación, entrevistas, cuestionarios a los líderes de procesos.
		Establecer una herramienta idónea y eficiente para realizar la caracterización y la estructuración de los procedimientos	Circulares reglamentarias.
Generar una herramienta que facilite tener bajo control todas las actividades que hacen parte de los procesos y proporcione la oportunidad de ciclos de mejora mientras la Cooperativa esté en funcionamiento.	Crear un archivo, donde se encuentren todos documentados todos los procesos establecidos.	Herramientas de cómputo, medios magnéticos y medios de comunicación y divulgación.	

Fuente: Autor

## **8. DESARROLLO DEL PROYECTO**

Al finalizar la tercera semana de práctica en la Cooperativa de Servicios Múltiples - SERVIMCOOP, se estableció el alcance, los objetivos, las metodologías, el cronograma de actividades y las herramientas a utilizar durante el transcurso de las veinticuatro (24) Semanas pactadas de trabajo con la Gerente General. A partir de ésta planeación de estrategias y de la elaboración del orden de actividades, se diseñó el plan de trabajo, entregado a la universidad para su respectiva aprobación y seguimiento; que proponía la estructuración de los procesos operativos como base para la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.

### **8.1 RECONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Esta planeación se inicia con la presentación al personal y la entrega del Plan Estratégico 2012 – 2015. “Este documento Pretende establecer las metas competitivas y horizontes de crecimiento de la cooperativa SERVIMCOOP, durante el periodo comprendido entre 1ro de Julio de 2012 al 31 de diciembre del 2015, con evaluaciones periódicas determinadas por la gerencia e informes al Consejo de Administración.”<sup>32</sup> Este Plan Estrtrégico contiene un redireccionamiento de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Metas, Valores Institucionales y finalmente incluye un Análisis de Mercadeo apoyado en la Matriz DOFA.

Finalizando la primera semana la Dirección General hizo una presentación Institucional para dar a conocer la historia de la entidad su evolución en los últimos años, el enfoque que se tiene, la cantidad de oficinas y su ubicación. Lo que

---

<sup>32</sup> SERVIMCOOP. Plan Estratégico 2012-2015

permitió entrar más a fondo en el conocimiento de cómo se rige la institución, quienes la rigen, que tiene estructurado y hacia donde quiere ir.

Después hubo una presentación de todo el personal de la oficina principal y de la Dirección General.

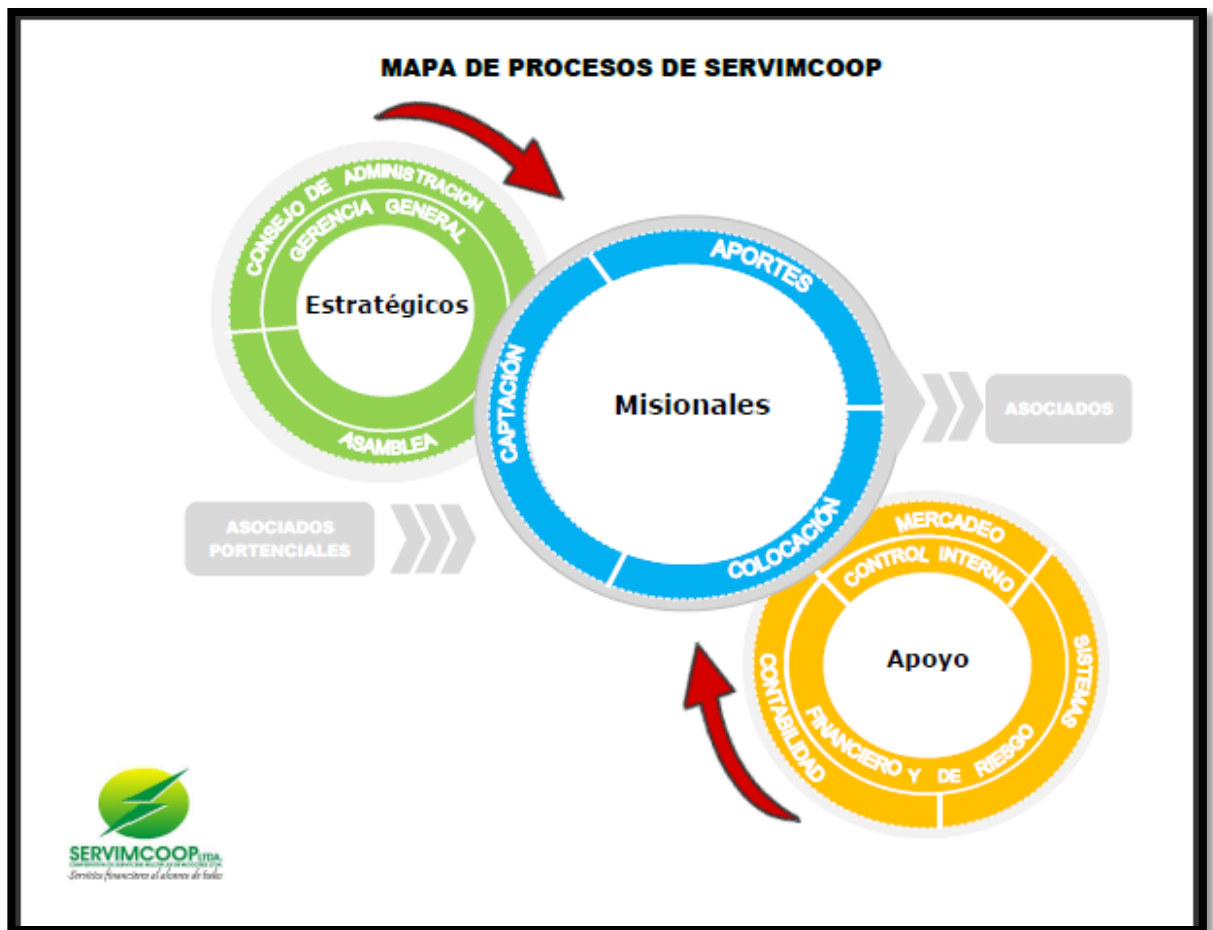
## **8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO-PROCESOS**

El Reglamento de Crédito y Cartera y El Reglamento de Ahorros fueron documentos suministrados como información para la identificación de los Macroprocesos de la Cooperativa y tener un enfoque general de las actividades que se realizan; otra información relevante para lograr la Identificación adecuada fue la entrevista con el Jefe Financiero y de Riesgos sobre las actividades que se desempeñan en la Cooperativa.

Para tener un enfoque más acertado se realiza una agrupación de varios procesos obteniendo un macro- proceso en función del tipo de actividad.

Finalmente se realiza la construcción del Mapa de Procesos (Ver figura 5) que da un enfoque general de la estructuración de la entidad, y es la pauta para iniciar la documentación de los procesos operativos.

Figura 5. Mapa de Procesos



Fuente: Autor

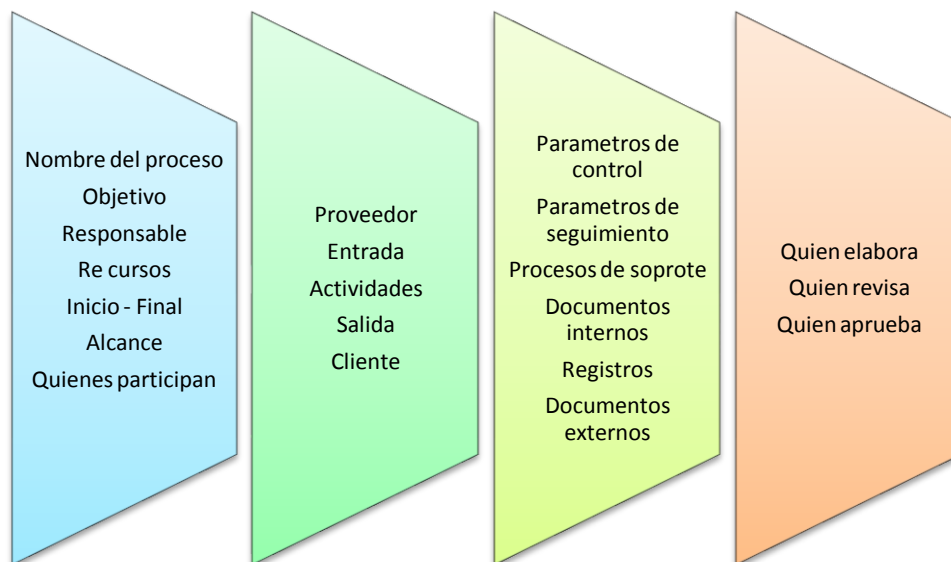
### 8.3 CONSTRUCCIÓN DEL FORMATO DE CARACTERIZACIÓN

Identificado el panorama general de los procesos de la Cooperativa, se inicia con la documentación de cada proceso utilizando un método deductivo por lo tanto se inicia por lo general y se finaliza en lo particular. Se realiza una recolección de toda la información relevante para cada proceso y para mayor organización de la misma se decide implementar una caracterización estructurando previamente el formato.

La estructuración del formato de Caracterización se realiza a partir de la identificación de los elementos necesarios para lograr la recopilación de información, verídica, eficaz y útil para el desempeño del proceso.

A continuación se especifican los elementos seleccionados para la estructuración de la caracterización:

**Figura 6. Elementos del formato de Caracterización**



Fuente: Autor

A partir de estos elementos se construye el formato de caracterización (Ver Anexo 1) donde se recopilara la información relevante del proceso, se especifican los involucrados y sus responsables.

Este formato de caracterización fue socializado y aprobado por la Dirección General para su utilización.

## 8.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE UN PROCEDIMIENTO

Con base en los elementos de la caracterización y lo especificado en la Norma ISO 9001 sobre el contenido que debe tener un procedimiento para cumplir su objetivo y para que el mismo sea un documento que aporte al desempeño del proceso al que pertenece se estableció la estructura del procedimiento.

Además se tuvo en cuenta la necesidad de la información de cada procedimiento que se realiza en los procesos operativos.

A continuación los elementos identificados para la estructuración de un procedimiento:

**Figura 7. Elementos de un procedimiento**



Fuente: Autor

En la estructura del procedimiento (Ver Anexo 2) se realiza la descripción de actividades a través de un diagrama de flujo facilitando su comprensión y la

identificación de cada responsable según la actividad que corresponda, para el gráfico de los diagramas se utiliza una herramienta de Microsoft que se llama “Visual Basic”<sup>33</sup>. Esta herramienta contiene la simbología de los diagramas de flujo y eso facilita la realización de los mismos. En las gráficas de la descripción de actividades de los procedimientos de la Cooperativa se utilizan algunos símbolos básicos que representan las actividades desempeñadas.

## **8.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La actividad de recopilación de información se inicia con la entrevista con el personal de la oficina principal que está ubicada en Mogotes.

Inicialmente se realizó una reunión con los funcionarios de la oficina, en la cual se informó sobre el motivo de la práctica que se iba a realizar, los objetivos que persigue la labor que se realizará y la importancia del trabajo que se realiza para la institución, como un principio de desarrollo de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo.

Seguidamente se procedió a realizar la entrevista al funcionario que maneja el proceso de vinculación como asociado y apertura de productos de ahorros, que en la cooperativa se denomina asesor. Se le dio una breve explicación del propósito de la entrevista que es conocer el paso a paso del desempeño de sus actividades diarias, como se deben enfocar las respuestas que deben ser puntuales y como desde su cargo aporta al cumplimiento de los objetivos de ésta práctica empresarial.

---

<sup>33</sup> MICROSOFT. Introducción al lenguaje de programación Visual Basic. (Consultado el 30 de septiembre de 2010). Disponible en: <<http://msdn.microsoft.com/es-es/library/xk24xdbe%28v=vs.90%29.aspx>>



Se continuó con otro asesor que tiene a su cargo la parte de colocación realizando el mismo ejercicio que fue descrito anteriormente, después se procedió con el mismo método para entrevistar al personal operativo de la oficina principal.

De igual forma, se hizo una corroboración de los procesos en la oficina de Bucaramanga, con el propósito de conocer si los mismos se acomodaban al rol de trabajo de esta oficina, lo que obligó a realizar ajustes con el apoyo del asesor.

A medida que se recopilaba la información se rendía un informe diario al Jefe Financiero y de Riesgos quien se encargaba de complementar información relevante que no fue enunciada por el funcionario encargado de la actividad, pues el propósito es unificar conceptos y desempeñar las funciones correctamente y de la forma que genere más beneficio para la entidad y el asociado, procurando además que exista uniformidad en las oficinas, para mejor orientación a los asociados y potenciales asociados.

Para darle uso a la información recolectada se organizó y se empezó a alimentar el formato de caracterización aprobado (Ver Anexo 1), en el que se relacionaron los elementos con los resultados obtenidos de cada entrevista, mejorando procesos definiendo el personal involucrado y el respectivo responsable de cada proceso.

Como resultado de la documentación de cada proceso se inicia la identificación de los procedimientos que se generan en el desarrollo de las actividades para iniciar la documentación de los mismos con la estructura aprobada previamente (Ver anexo 2)

Seguidamente se procedió a la ubicación de los formatos y proformas utilizadas en los diferentes procesos que desarrolla la entidad, con el propósito de que los

mismos hagan parte integral del trabajo que se realiza. Esta tarea implicó que se construyeran algunos formatos y se modificaran otros.

A partir de la recopilación de los formatos surgió la necesidad de crear un Listado Maestro de documentos (Ver anexo 3) donde se registren todas la Caracterizaciones, los procedimientos, los formatos existentes y los generados para facilitar la ubicación de los mismos.

Este formato de Listado Maestro de Documentos contiene los siguientes elementos: Proceso al que pertenece, Tipo de documento, Nombre del documento, Código y Versión, Fecha, Origen (Interno o Externo), número de copias, responsable de las copias, almacenamiento.

## **8.6 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A PARTIR DE LA ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD.**

A partir de la recolección de la información se inicia la documentación de cada uno de los procesos seleccionados se inicia con el proceso de Aportes a medida que se organiza la información se alimenta el formato de caracterización y en paralelo se inicia la estructuración de los procedimientos que generan el proceso, teniendo en cuenta lo especificado por los involucrados en el desarrollo de la actividades del proceso.

Al finalizar el proceso de aportes contando con la caracterización completa y los procedimientos aprobados por el Jefe Financiero y de Riesgos, se realiza una reunión con la Generante General para presentarle el avance de la práctica empresarial y recibir sus opiniones y comentarios sobre los documentos que hasta el momento se han obtenido.

Con el visto bueno de la Gerente General se continúa con la documentación del proceso de Captación utilizando la misma metodología que se implementó con el proceso anterior.

A medida que se van construyendo los procedimientos del proceso de Captación se identifican algunos procedimientos que por su naturaleza pertenecen al proceso de aportes y por lo tanto se documentan y se anexan respectivamente.

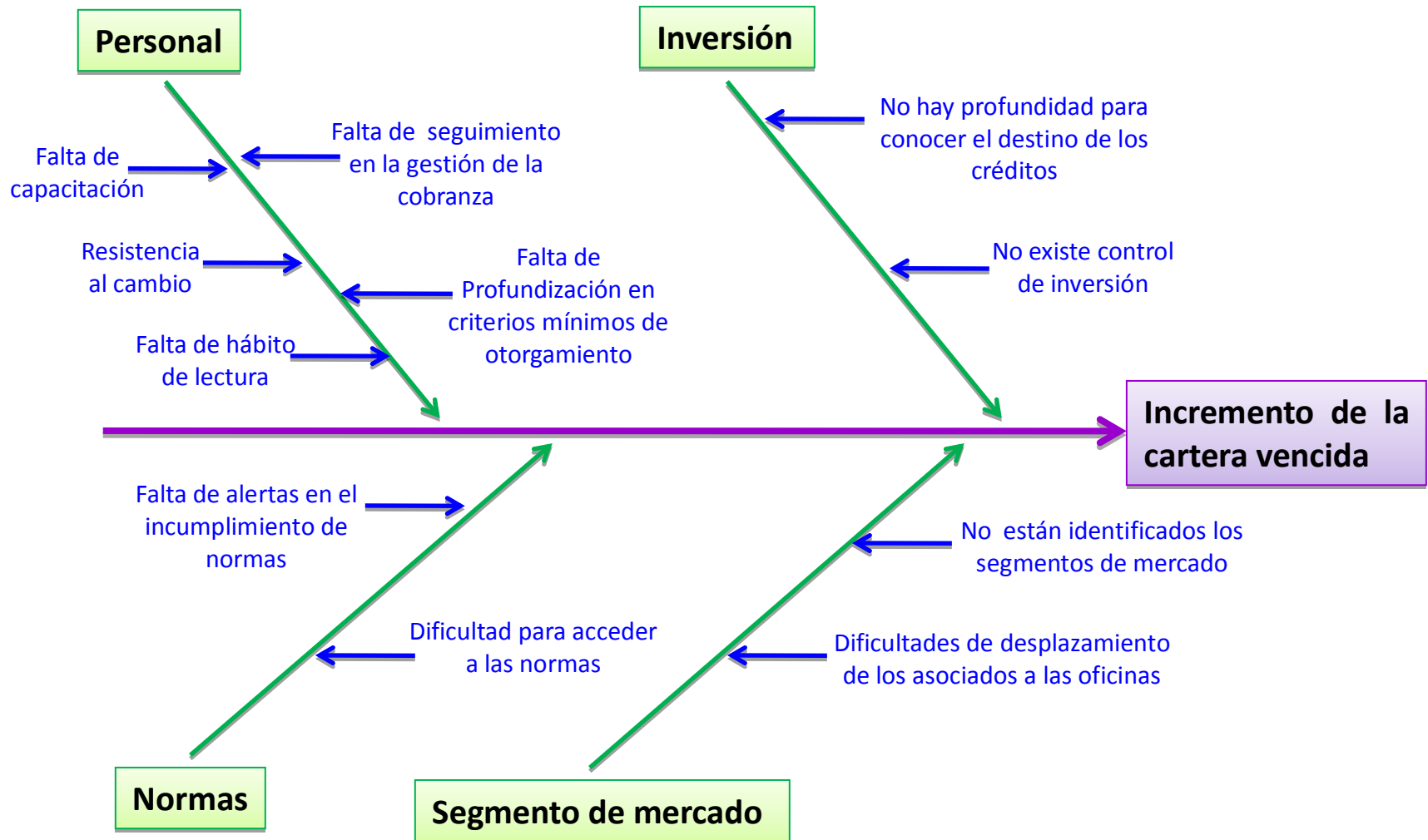
Al finalizar la Documentación del proceso de Captación se inició la realización del proceso que por su naturaleza es uno de los más extensos; Colocación. En este proceso se identifican diversos conceptos y diversas formas de desempeñar las actividades debido a que en algunas oficinas no se cuenta con conceptos claros y definidos. Por lo tanto es necesario analizar los conceptos y definir cuál es el más conveniente para la cooperativa y cuál facilita más la operación.

En el proceso de la documentación se hicieron notables algunas fallas operativas que afectan el desarrollo de las actividades más cruciales en la Cooperativa.

Y la identificación de las mismas va generando una base que en un futuro será relevante en la construcción del Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.

Como consecuencia de la identificación de las fallas operativas y a partir de una lluvia de ideas se construyó un diagrama causa- efecto (Ver figura 8) con base en el problema, que se ha presentado hace aproximadamente un año: El Incremento de la Cartera Vencida.

**Figura 8. Diagrama causa-efecto Incremento de la cartera vencida**



Fuente: Autor

Se identificó el problema principal que es el Incremento de la cartera vencida y a partir de una lluvia de ideas se establecieron las categorías de las causas y finalmente se establecieron las causas para generar las soluciones necesarias.

A continuación está lo que significa cada categoría y lo que determinó cada causa.

**Personal:** los funcionarios otorgan los créditos

- Falta de capacitación: en análisis de crédito y la normativa
- Falta de profundización en criterios mínimos de otorgamiento: como capacidad de pago, hábitos de pago o información procedente de las centrales de riesgos y capacidad de endeudamiento
- Falta de seguimiento en la gestión de cobranza: los funcionarios realizan la gestión pero no corroboran el cumplimiento de los compromisos
- Resistencia al cambio: el funcionario no acepta la evolución del mercado
- Falta de hábito de lectura: Los funcionarios no se familiarizan con las circulares, los productos y todo el material que se les proporciona.

**Inversión:** el destino de los recursos entregados

- No hay profundidad para conocer el destino de los créditos: no se indaga como el destino de los recursos entregados
- No existe control de inversión: no se verifica si se realizó la inversión en lo registrado en los formatos

**Normas:** las circulares reglamentarias generadas para este campo

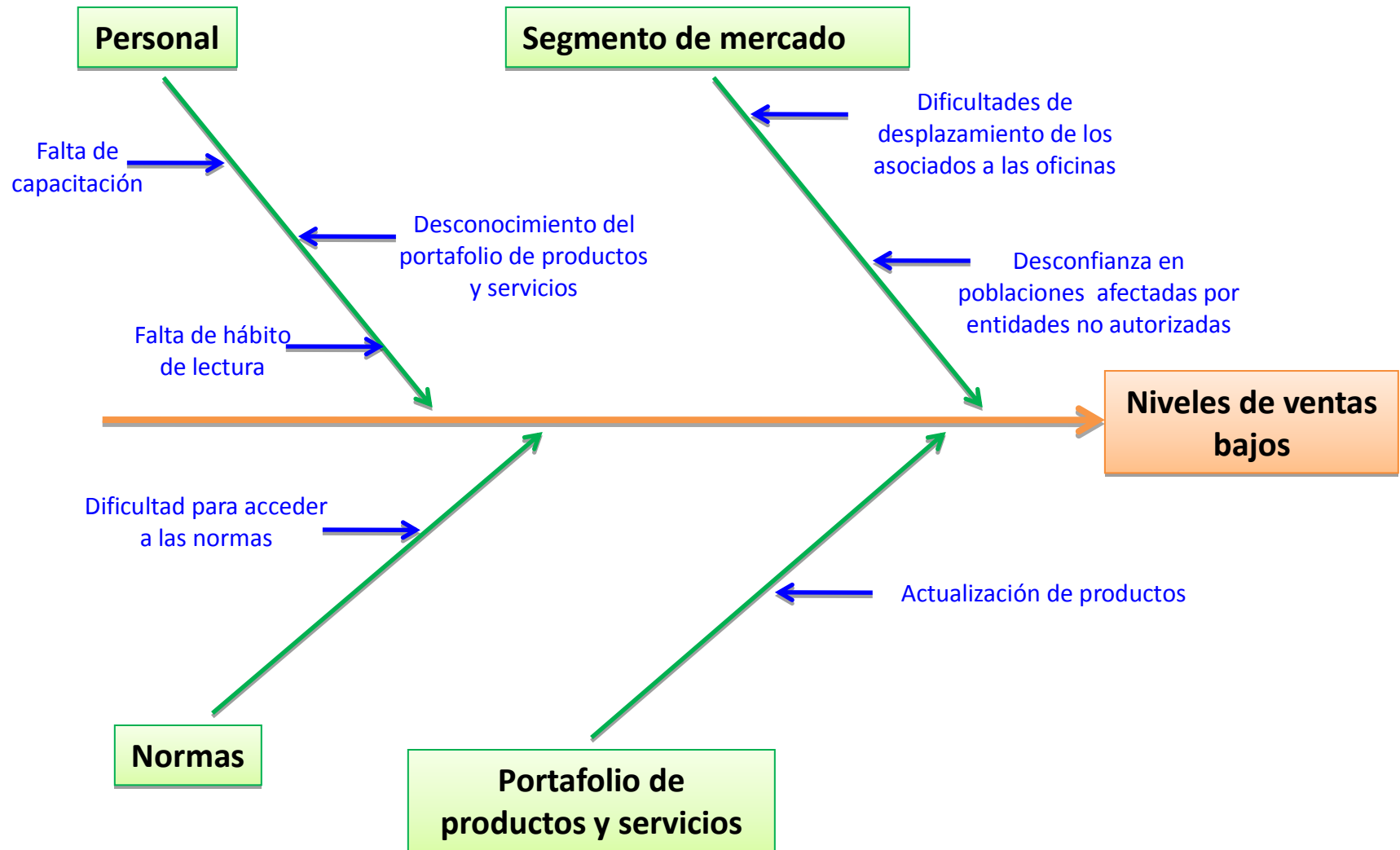
- Falta de alertas en el incumplimiento de las normas: el sistema permite continuar cuando se ingresa un dato erróneo
- Dificultad para acceder a las normas: no existe un portal en donde los funcionarios tengan acceso a las normas en cualquier momento.

**Segmento de mercado:** la población a la que está dirigido el producto.

- No están identificados los segmentos de mercado: no está definido el perfil del asociado de la zona, por lo tanto no son claras sus necesidades, sus características, sus fuentes de ingresos, etc.
- Dificultad de los asociados para desplazarse a las oficinas: Debido a que algunos municipios en donde están ubicadas las oficinas hay pocas vías de acceso, el transporte es escaso y las distancias son grandes los asociados no acceden a la Cooperativa

Tomando como base el diagrama de Causa-efecto (Ver figura 8) realizado para el primer problema se construyó un segundo diagrama (Ver figura 9) donde el problema principal son los niveles de ventas bajos, esta situación se refleja hace algunos años y debido al crecimiento que se proyecta de la Cooperativa es indispensable que este factor sea sobresaliente.

**Figura 9. Diagrama causa –efecto. Niveles de ventas bajos**



A continuación se especifica el contenido de cada categoría y sus causas:

**Personal:** Los funcionarios operativos de las oficinas son los encargados de vender el portafolio de productos y servicios.

- Falta de capacitación: en ventas
- Desconocimiento del portafolio de productos y servicios
- Falta de hábito de lectura: desconocimiento del portafolio de servicios, sus beneficios y el perfil del cliente al que le puede servir cada producto

**Segmento de mercado:** No hay claridad en el mercado objetivo al igual que aplica para el anterior problema

- No están identificados los segmentos de mercado: no está definido el perfil del asociado de la zona, por lo tanto no son claras sus necesidades, sus características, sus fuentes de ingresos, etc.
- Dificultad de los asociados para desplazarse a las oficinas: Debido a que algunos municipios en donde están ubicadas las oficinas hay pocas vías de acceso, el transporte es escaso y las distancias son grandes los asociados no acceden a la Cooperativa

**Normas:** Las circulares reglamentarias generadas para este campo

- Dificultad para acceder a las normas: no existe un portal en donde los funcionarios tengan acceso a las normas en cualquier momento.

**Portafolio de productos y servicios:** productos y servicios que vende la Cooperativa

- Actualización de productos: no se tiene en cuenta el entorno macroeconómico para actualizar los productos y servicios.



## 9. RESULTADOS






### 9.1 CARACTERIZACIONES Y PROCEDIMIENTOS

Para evidenciar el resultado de estos seis (6) meses de práctica en la Cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes – SERVIMCOOP se muestra a continuación un cuadro con todos los documentos creados:

**Tabla 5. Documentos creados**

PROCESO	DOCUMENTO	VERSIÓN
<b>Vinculación</b>	 <a href="#">Caracterización de aportes</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de vinculación</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de Retiro de un asociado</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de Revalorización</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de Pago de seguros de asociados fallecidos</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de pago de aportes de asociados fallecidos</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de exclusión</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento traslado de cuentas entre oficinas</a>	V: 01
	<b>Captación</b>	 <a href="#">Caracterización de Captación</a>
 <a href="#">Procedimiento de apertura de cuenta de ahorros</a>		V: 01
 <a href="#">Procedimiento de apertura de un CDAT</a>		V: 01
 <a href="#">Procedimiento de apertura de una cuenta de ahorros serviaventureros</a>		V: 01
 <a href="#">Procedimiento de apertura de un SERVIMTAC</a>		V: 01
 <a href="#">Procedimiento de cancelación de una cuenta de ahorros</a>		V: 01
 <a href="#">Procedimiento de cancelación de CDAT</a>		V: 01

PROCESO	DOCUMENTO	VERSIÓN
	 <a href="#">Procedimiento de pago de depósito de asociados fallecidos</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de cancelación de SERVIMTAC</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de transacciones en caja</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de desmarcación de cuenta</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de consulta de página web</a>	V: 01
<b>Colocación</b>	 <a href="#">Caracterización Colocación</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de entrevista de crédito</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de análisis de crédito</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de aprobación de crédito</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de constitución de póliza de seguros</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de constitución de prenda</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de constitución de hipoteca</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de desembolso de crédito</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de inclusión póliza vida-deudores</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de cobranza administrativa</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de recaudo por caja</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de recaudo por nota débito</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de retención de salarios</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de judicialización de cartera</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de administración de cartera castigada</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de administración de garantías</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de administración de hipoteca – certificados de libertad y tradición</a>	V: 01
 <a href="#">Procedimiento de castigo de cartera</a>	V: 01	

PROCESO	DOCUMENTO	VERSIÓN
	 <a href="#">Procedimiento de cancelación de garantías</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de evaluación anual</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de evaluación trimestral</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de reclamación seguro de vida deudores</a>	V: 01
	 <a href="#">Procedimiento de normalización de cartera</a>	V: 01

Fuente: Autor

En esta tabla se agrupan todos los documentos obtenidos a partir de la recolección de la información que se realizó con todo el personal operativo de la oficina principal y la oficina de Bucaramanga de SERVIMCOOP. Se especifica el proceso al que pertenece el nombre el documento y la versión del mismo.

## 9.2 SOLUCIONES A LAS FALLAS OPERATIVAS

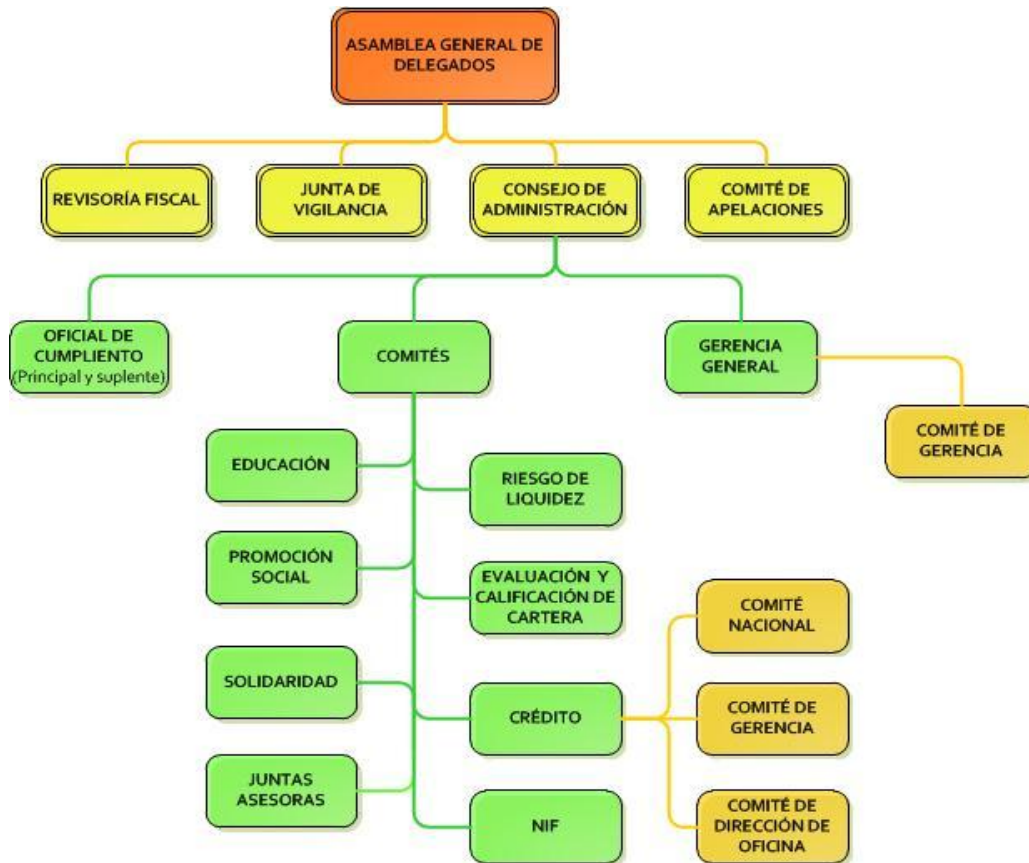
A partir de la documentación de los procesos operativos de la Cooperativa se identificaron algunas fallas operativas que se centralizaron en dos problemas principales que son: Incremento de la cartera vencida y niveles de ventas bajos. Sobre la base de los problemas identificados se construyeron los diagramas Causa-efecto los cuales arrojaron una serie de resultados que dieron pauta la generación de cambios y el establecimiento de controles.

Uno de los cambios que se generaron fue la creación de nuevos cargos y la reestructuración del organigrama. En el proceso de Colocación se decidió designar a un funcionario para realizar el seguimiento a la gestión de cobranza, causa que genera el incremento de la cartera vencida, y por lo tanto se creó el cargo de Gestor de cobranza esto se refleja en la segunda (II) parte del Organigrama. (Ver figura 12)

A la par de la creación del cargo de Gestor de Cobranza, se está estructurando el cargo de Analista de Crédito (ver figura 12), persona que se encargará del proceso de análisis y concepto sobre nuevas operaciones de crédito. Este cargo permitirá centralizar el proceso de colocación, generando mayor confianza en las decisiones, dado que se evaluará con un concepto generalizado y libre de la presión comercial.

A continuación se presenta el organigrama preparado como parte del trabajo realizado para la cooperativa:

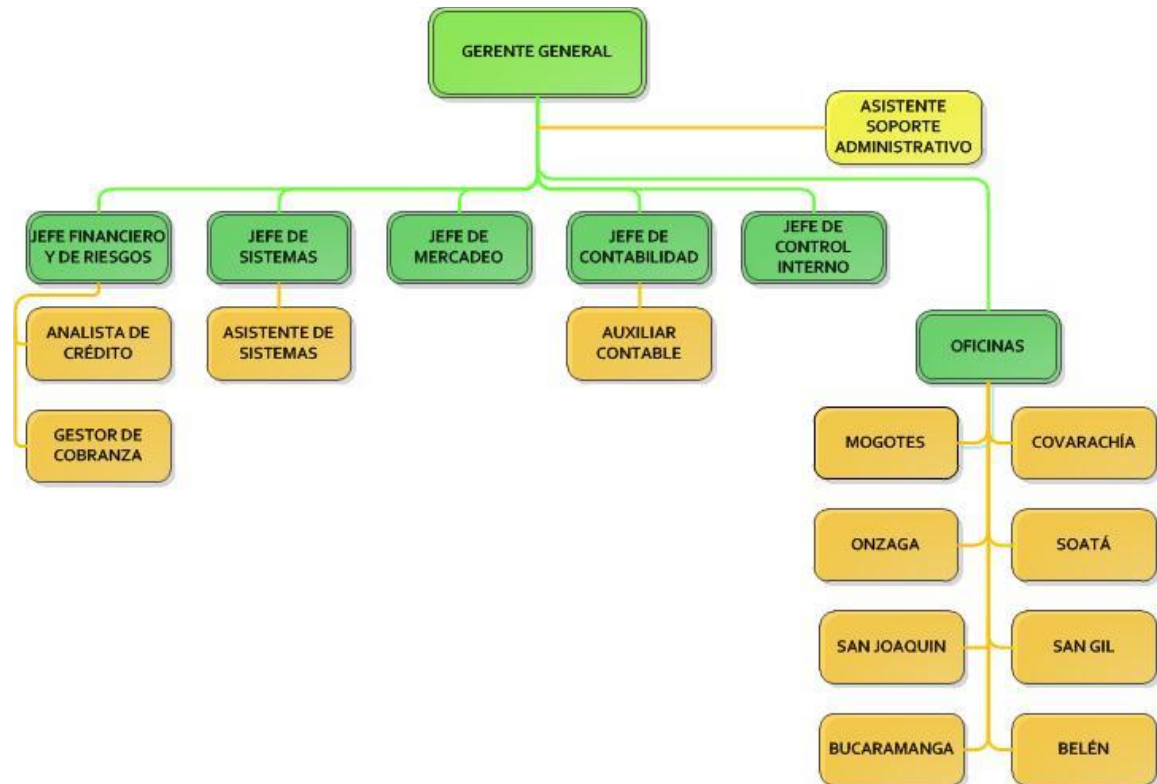
**Figura 10. Organigrama, Asamblea General de Delegados**



Fuente: Autor

El único cambio que se realizó en la primera (I) parte fue la inclusión del cargo de Oficial de Cumplimiento como dependiente directo del Consejo de Administración de la Cooperativa y la inclusión del Comité de Normas de Información Financiera NIF. (Ver figura 11)

**Figura 11. Organigrama, Gerente General**

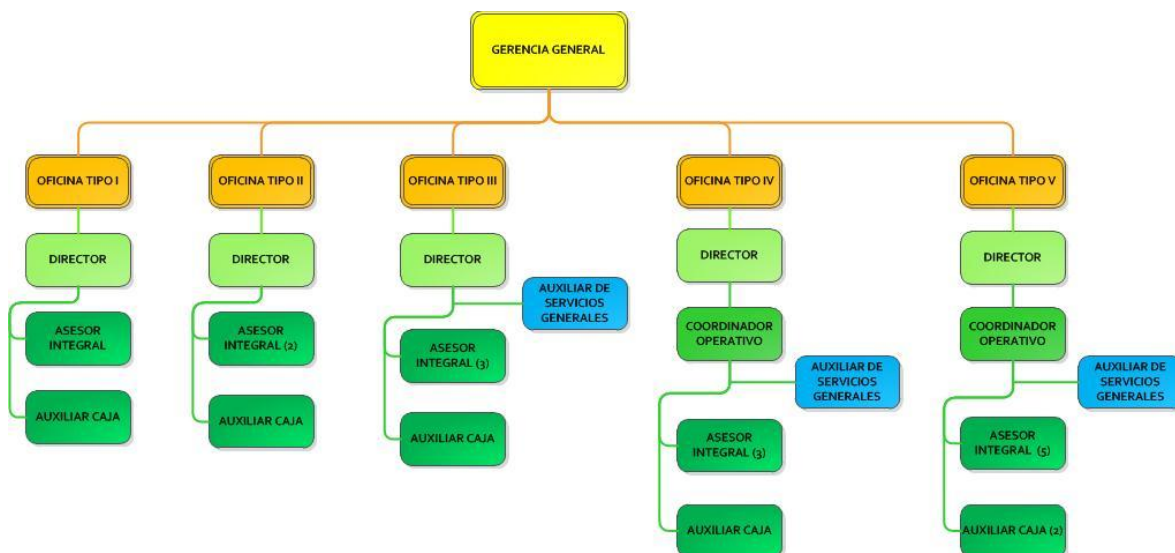


Fuente: Autor

En esta parte del Organigrama además del Cargo de Gestor de cobranza, se crearon tres (3) cargos adicionales que fueron: Analista de Crédito, Asistente de Sistemas y Auxiliar contable. (Ver figura 12)

Debido al crecimiento que ha tenido la Cooperativa en los últimos años surgió la necesidad que apoyar estos departamentos con otros funcionarios para lograr el cumplimiento de todas las actividades asignadas y distribuir la carga laboral.

**Figura 12. Organigrama, Clasificación de oficinas**



Fuente: Autor

La última parte del Organigrama (Ver figura 13) fue creada con el propósito de categorizar todas las oficinas que tiene la Cooperativa pues esto evidencia el crecimiento de cada oficina, permite medir la cantidad de funcionarios que se requiere para lograr una excelente atención al público, genera un diferencial para cada funcionario y facilita el establecimiento de costos.

## **ESTABLECER CONTROLES**

### **CONTROLES PARA LA CARTERA VENCIDA.**

La entidad ha registrado un indicador de cartera por debajo del estándar que corresponde al promedio del sector de las cooperativas de ahorro y crédito y las Multiactivas con sección de ahorros, sin embargo, en el año 2013 tuvo una recaída que ha llevado a la toma de decisiones necesarias para controlar la situación, para posteriormente reubicarla en los indicadores de hace años, sin dejar de lado que la situación presentada también obedeció a un comportamiento de la economía nacional.

Servimcoop está en un proceso de centralización del proceso de otorgamiento y seguimiento (cobranza), lo que involucra la creación de los dos cargos, esta decisión implica:

- Facilidad en el control de las actividades, dado que actualmente los procesos se desarrollan en las oficinas, sin posibilidad de hacer un seguimiento permanente, dado que algunas de las oficinas de la cooperativa están distanciadas y tienen vías de comunicación en estado regular.
- En el proceso centralizado de análisis de crédito se seleccionan personas con experiencia en la revisión de documentos, verificación de información y apoya la aplicación más apropiada de políticas de otorgamiento y de los criterios mínimos de otorgamiento.
- La cobranza en un solo punto permite un seguimiento más oportuno a las situaciones de mora desde el primer día, pero igualmente, a los compromisos adquiridos por cada uno de los deudores y codeudores.
- Se hace una segregación de funciones, dado que actualmente, los directores y asesores apoyan el proceso de otorgamiento y seguimiento, práctica que en la administración por riesgo no es adecuada y puede traducirse en pérdidas por la doble función de la persona. Además porque la necesidad de cumplir metas comerciales se puede incurrir en fallas en el otorgamiento de crédito.

Si bien la centralización de los procesos es un paso importante se requiere la construcción de herramientas necesarias para el atender la fase de otorgamiento y la cobranza, tales como:

**Scoring:** Herramienta de otorgamiento, consistente en la tabulación de variables propias de la etapa de iniciación, que permiten seleccionar perfiles de riesgo y

rechazar créditos que no cumplen con los requisitos mínimos. Este tipo de herramienta facilita una medición más apropiada del riesgo de prestar, además de medir a la totalidad de los asociados de una forma general y no permitir conceptos o criterios subjetivos.

Esta herramienta debe medir apropiadamente a cada deudor en aspectos como:

**Capacidad de pago:** Posibilidad de asumir un compromiso o cuota con los ingresos plenamente verificados y comprobados, teniendo en cuenta los actuales compromisos y los gastos.

**Solvencia Económica:** Se refiere a los bienes y propiedades del deudor y codeudores que pueden suplir la falta de capacidad de pago y el incumplimiento en los pagos pactados. En esta variable también se debe medir el nivel de compromiso y endeudamiento, esto es la relación de los pasivos frente a los activos.

**Centrales de Riesgo:** Las bases como la Cifin y Datacrédito entregan información sobre comportamientos positivos (cumplimiento apropiado) y negativos (moras), que permiten medir apropiadamente el riesgo de otorgamiento.

**Hábitos de pago:** Se refiere a los comportamientos y formas de pago que el asociado tiene en la misma cooperativa, esta es una variable importante en el otorgamiento, se busca ante todo tomar como referencia el historial y el conocimiento del asociado.

**Garantías:** Esta variables es importante porque constituye en cierto modo la tabla de salvación cuando en forma definitiva el deudor no cumple con el compromiso de pago.



A las anteriores variables de tipo obligatorio deben adicionarse algunas variables propias de cada deudor:

**Número de personas a cargo:** Variable que permite medir que a mayor número de personas a cargo, mayor nivel de compromiso del asociado.

**Tiempo en la actividad:** Variable que facilita medir el riesgo de conocimiento de la actividad que desarrolla el potencial deudor, se considera que a mayor tiempo en la actividad, mayor conocimiento de la misma que se traduce en menor riesgo.

**Antigüedad en el cargo:** Variable aplicable a empleados o pensionados, se estima que a mayor antigüedad como empleado menor riesgo y un menor riesgo en los pensionados porque los ingresos están asegurados de por vida.

**Edad:** Variable que trata de medir el riesgo de acuerdo con las edades de los deudores, que de acuerdo con estudios realizados definen mayor riesgo en edades menores.

**Módulo de Cobranza:** La cobranza actualmente se evidencia mediante registros en hojas de Excel que si bien es una herramienta válida, esta no ofrece aspectos importante como la conservación de las historia en el aplicativo; por esta razón, se requiere el establecimiento de un módulo que permita desde al aplicativo realizar la cobranza, establecer compromisos y hacer seguimiento por otro usuario.

Esta herramienta debe permitir la conservación de la historia de la cobranza para la toma de nuevas decisiones en materia de otorgamiento, además facilitar tener la información a la mano para realizar la gestión, registrarla junto con el compromiso.

## **Otros controles para mejorar la cartera**

Estimo que se debe profundizar sobre la inversión del crédito, este ingrediente del crédito debe ser materia de mayor investigación por parte de los comerciales (directores y asesores) sobre todo en proyectos de inversión.

Se requiere exigir que ciertos créditos de monto importantes (>\$10.0 millones) requieren visita al negocio o a la finca, para conocer sobre las necesidades del asociado en materia de inversión y plasmarlo en un documento o proforma. Este tipo de operaciones deben estar acompañadas de fotografías, facturas, contratos que prueben la necesidad del asociado.

Igualmente, se considera necesario hacer seguimiento a la inversión a ciertas operaciones que por tamaño o riesgo requieren revisión de la ejecución del destino, adoptando una proforma especial que facilite la revisión y comprobación de la apropiada aplicación de los recursos prestados.

Nace también una necesidad respecto a las normas internas, referentes a la publicación y divulgación por medios que permitan su consulta permanente, por esta razón, se requiere la construcción de una intranet, en la que se agrupen y mantengan a disposición el estatuto, los procesos, los procedimientos, los manuales, las leyes y decretos que regulan la actividad.

## **CONTROLES PARA LAS VENTAS REDUCIDAS**

EL portafolio de la cooperativa es muy atractivo, tiene unos ingredientes de buena rentabilidad y ventajas que se requieren explotar más a fondo en la publicitación y venta del portafolio de productos de captación.

Como se indicó anteriormente, se requiere la implementación de la Intranet para mantener las reglamentaciones y las condiciones de los productos, pero también considero de vital importancia que exista total claridad de las condiciones financieras de los mismos, por lo que estimo importante:

- Que el personal que desarrolla la comercialización de los productos de ahorros conozca el portafolio para permitir vender el necesario y el ideal para el asociado, no el que comerciales consideren que es el mejor. Esto implica capacitaciones permanentes, clínicas de ventas, revisión de la calidad del servicio mediante procedimientos como el cliente incognito, así como incentivar a los asesores que logren las mayores metas.
- El personal debe tener total conocimiento de las ventajas de ahorrar en la cooperativa, esto es la seguridad que ofrece el estado mediante el Fogacoop, la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, seguro de vida gratis, exención del gravamen a las transacciones financieras – GMF, tasas de interés atractivas, premios y sorteos.
- El aplicativo actual permite una apropiada atención al asociado, además le asegura transacciones en línea en tiempo real y con comisiones bajas en estas operaciones.
- La cooperativa debe apuntarle a proyectos que ha venido investigando como los corresponsales no bancarios y utilización de herramientas o dispositivos móviles que le permitan llegar al asociado, sobre todo a puntos alejados, esto permitirá que el asociado ahorre, dado que si va a la oficina tiene un desahorro por los gastos en que tiene que incurrir.

### **9.3 PROPUESTA DE MEJORA**

El departamento de Talento Humano en una entidad es indispensable ya que en esta área se deben centralizar los procesos de selección, capacitación, fijar las remuneraciones, etc. Este departamento está encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral, por lo tanto tiene gran importancia en cualquier entidad.

Después de identificar la ausencia del área de Talento Humano en la Cooperativa siendo tan importante como el resto de áreas existentes; se propuso la creación del Cargo de Talento Humano, pues todo lo relacionado con este departamento está descentralizado y las personas encargadas de estas actividades tienen mayor carga laboral.

Se diseñó el perfil de Talento Humano (Ver anexo 4) buscando abarcar todo lo que es necesario en el desempeño de este cargo.

## 10. CONCLUSIONES

Se conoció y se revisó el direccionamiento estratégico, y todos los reglamentos, circulares y documentos existentes relacionados con los procesos operativos que hacen parte del desarrollo de las actividades del mismo, y se concluyó que la entidad tuvo un gran avance en los objetivos estratégicos gracias al apoyo de entidades gubernamentales que han destinado recursos para el crecimiento del sector.

Se formuló un diagnóstico del direccionamiento estratégico de la entidad y del material existente del área de estudio basado en el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) y se concluyó que la entidad se encuentra en las etapas básicas de la implementación de SARO, debido a que en el país este tema es relativamente nuevo y en el sector aun no está reglamentado.

Se identificaron las actividades desarrolladas en cada cargo logrando establecer el nivel de responsabilidad de cada funcionario frente a las tareas asignadas y se concluyó que esto facilitará la identificación de fallas operativas y la imposición de la respectiva sanción según sea el caso.

Se establecieron los formatos necesarios, seleccionando la información relevante para cada proceso y se generó una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a los procesos se refiere.

Se representaron todos los procedimientos por medio de diagramas de flujo que facilitan la comprensión de la secuencia todas las actividades realizadas y su interrelación con los demás procedimientos y se concluyó que es necesario unificar conceptos y estandarizar procedimientos.

Se identificaron los problemas mas significativos en los ultimos meses que estan afectando a la cooperativa y esto a partir de las fallas operativas evidenciadas en la documentacion de los procesos operativos y se concluyó que es necesario generar controles y dar solución inmediata a estas fallas.

Se socializaron los documentos obtenidos y se dejaron disponibles en la intranet para lograr el facil acceso de los funcionarios a las caracterizaciones, a los procesos, a los procedimientos y a las criculares mas recientes de la Entidad y se concluyó que esto va a aumentar la utilización de los mismos.

## **11. RECOMENDACIONES**

Realizar un manual de perfil de cargos donde se especifiquen las funciones, las responsabilidades y todas las características de cada perfil.

Crear el cargo de Jefe de Talento Humano con base en el perfil establecido, donde se centralicen todas las actividades relacionadas con el personal y se disminuyan las cargas laborales.

Digitalizar todas las circulares reglamentarias que sean utilizadas actualmente y dejarlas a disposición de los funcionarios.

Desarrollar una buena comunicación entre todos los funcionarios operativos y Dirección General, para mantener una buena organización de la información; que permita tener una respuesta oportuna para satisfacer las necesidades de todos sus asociados.

Transferir poder de decisión a los departamentos creados incentivando el crecimiento y distribuyendo la carga laboral según corresponda.

Continuar con el proceso de documentación de todos los procesos de la entidad y dar inicio a la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO COOPERATIVO. COOPCENTRAL. Quienes somos. Consultado el: [19/11/13]. Disponible en: <<https://www.coopcentral.com.co/coopcentral/index.php/corpora>>

CHAVEZ NAVARRETE. Natalia, María. Propuesta para el manejo de Riesgo en la secretaria Distrital de Hacienda. Bogotá, 2007, 110 h. Practica Administrativa. (Profesional en Ciencias Políticas y Administrativas). Escuela Superior de Administración Pública

CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Tercera Edición, MC GRAW HILL. Bogotá, D.C, Colombia. 2001, Pág. 186.. ISBN: 958-41-0161-7.

COLOMBIA, Circular básica contable y financiera. Capítulo I – Inversiones - Clasificación, Valoración y Contabilización de inversiones

COLOMBIA, Ley 454 de 1998. Título I (Noviembre 10). Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Bogotá D.C. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: [http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1988/Ley\\_79\\_de\\_1988.pdf](http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1988/Ley_79_de_1988.pdf)

COLOMBIA, Ley 79 de 1988 por la cual se actualiza la legislación cooperativa. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: [http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1988/Ley\\_79\\_de\\_1988.pdf](http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1988/Ley_79_de_1988.pdf)



COLOMBIA, SUPERSOLIDARIA. Nuestra entidad. Misión, Visión, Objetivos (consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/mision-vision-valores>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular Externa 041 de 2007. Capitulo XXIII Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo. Pg. 1. Consultado el: [19/11/13]. Disponible en: <<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/cir100/cap23anexo1.doc>>

Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes, SERVIMCOOP. Cooperativismo. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.servimcoop.com/nuestra-entidad/nuestra-historia.htm>

DOMENECE CH. ROLDÁN. Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado. Consultado el (24/01/2014). Disponible en: <[http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina\\_de\\_pescado.pdf](http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina_de_pescado.pdf)>

ENTREVISTA con Laura Gamboa, Directora de Riesgos del Banco Cooperativo. Coopcentral. Bogotá. 2013

FOGACOOOP. Acerca de la entidad. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.fogacoop.gov.co/estructura.shtml>

Manual y sistema de administración de riesgos operativos. Marco Teórico. Sistema de Administración de riesgos operativos (Consultado el 24 de septiembre de 2013) Disponible en: << <http://www.fonprecon.gov.co/apc-aa-files/66653965386562356664333330376335/manualsaro.pdf> >>

MANUAL Y SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS. Marco Teórico. Sistema de Administración de riesgos operativos (Consultado el 24 de septiembre de 2013) Disponible en: << <http://www.fonprecon.gov.co/apc-aa-files/66653965386562356664333330376335/manualsaro.pdf> >>

MICROSOFT. Introducción al lenguaje de programación Visual Basic. (Consultado el 30 de septiembre de 2010). Disponible en: <<http://msdn.microsoft.com/es-es/library/xk24xdbe%28v=vs.90%29.aspx>>

SERVIMCOOP, Reglamento de Cartera. Consejo de Administración. Acuerdo N° 003 de 2013. Por el cual se actualiza el Reglamento de Crédito y Cartera acorde con las disposiciones legales según la Circular Básica Contable y Financiera 004 de Agosto 28 de 2008

SERVIMCOOP. Plan Estratégico 2012-2015. Apoyado por la WOCCU.

SOLUCIONES DE NEGOCIO PARA PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES. ACRITER. Consejo mundial de cooperativas de ahorro y crédito WOCCU. (Consultado el 24 de septiembre de 2013). Disponible en: <<http://www.acriter-sa.com/entrada/ficha/117-consejo-mundial-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-woccu.html>>

# ANEXOS

### Anexo 1. Formato de Caracterización

	<b>COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES DE MOGOTES SEVIMCOOP LTDA</b>	<b>Versión: 01 Página:92 de 2</b>
	<b>CARACTERIZACIÓN</b>	

<b>PROCESO</b>		
<b>OBJETO</b>	<b>INICIA:</b>	
	<b>TERMINA:</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ALCANCE:</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>PARTICIPAN:</b>	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE

	<b>COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE MOGOTES SEVIMCOOP LTDA</b>	<b>Versión: 01 Página:93 de 2</b>
	<b>CARACTERIZACIÓN</b>	

<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>	<b>PARÁMETROS DE SEGUIMIENTO</b>

<b>PROCESOS DE SOPORTE</b>	<b>DOCUMENTOS INTERNOS</b>	<b>REGISTRO</b>
	<b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b>	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
PROCESOS	GERENTE	GERENTE
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## Anexo 2. Formato de Procedimiento

	<b>SERVIMCOOP</b>	<b>Código:</b>
	<b>APORTES</b>	<b>Versión: 01</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE VINCULACIÓN</b>	<b>Página: 94 de 2</b>

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. TERMINOS Y DEFINICIONES**
- 4. RESPONSABLE**
- 5. NORMAS GENERALES**
- 6. NORMAS ESPECIFICAS**
- 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**
- 8. REGISTROS**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsable</b>	<b>Lugar de Almacenamiento</b>	<b>Recuperación</b>	<b>Protección</b>

	<b>SERVIMCOOP</b>	<b>Código:</b>
	<b>APORTES</b>	<b>Versión: 01</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE VINCULACIÓN</b>	<b>Página: 2 de 2</b>

## 9. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1		
2		
3		
4		

## 10. CONTROL DE CAMBIOS


VERSIÓN QUE SE MODIFICA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN	APROBADO POR


## 11. FIN DEL PROCEDIMIENTO


<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
PROCESOS	GERENTE	GERENTE
Fecha:	Fecha:	Fecha:




### Anexo 3. Listado Maestro de Documentos.

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
Vinculación	Caracterización	Caracterización de aportes	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de vinculación	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de Retiro de un socio	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de Revalorización	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de Pago de seguros de socios fallecidos	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de pago de aportes de socios fallecidos	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Procedimiento	Procedimiento de exclusión	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento traslado de cuentas entre oficinas	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Formato	Formato de entrevista	N/A	1		x			Asesor	Archivo de mercadeo	Almacén
	Formato	Hoja de vida	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de vinculación de persona natural	Formato 5	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Registro de firmas	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Reporte 4018 Carta exención 4x1000	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Autorización para tratamiento de datos personales	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Solicitud individual para seguro	GL 02	1			x		Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de actualización	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de retiro de un asociado	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Listado de verificación de documentación requerida para reclamaciones por	N/A	1		x			Asesor	Digital	Oficina

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
		fallecimiento									
	Formato	Formato interno de custodia	N/A	1		x			Asesor	Digital	Oficina
	Formato	Formato de tramite asegurado grupo ahorros	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de reclamación	N/A			x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Solicitud de retiro	N/A			x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Solicitud de traslado de cuentas	N/A			x			Director	Digital	Oficina
	Formato	Comunicación de Documentos Remisión de Garantías Admisibles	N/A			x			Director	Digital	Oficina
	Formato	Comunicación de Remisión de Documentos de Traslado	N/A			x			Director	Digital	Oficina
Captación	Caracterización	Caracterización de Captación	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de apertura de cuenta de ahorros	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de apertura de CDAT	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Procedimiento	Procedimiento de apertura de cuenta de ahorros juvenil	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de apertura de SERVIMTAC	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de cancelación de cuenta de ahorros	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de cancelación de CDAT	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de pago de depósito de socios fallecidos	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de cancelación de SERVIMTAC	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de transacciones en caja	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de desmarcación de cuenta	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Procedimiento	Procedimiento de consulta de página web	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Formato	Certificado de ingresos	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Libreta ahorros-aliado	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Libreta Servicrecer	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Libreta Raficuenta	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Libreta Servijunior	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	CDAT	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Autorización anticipo CDAT	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de tramite con aseguradora grupo ahorros	N/A	1			x		Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de anticipo de pago de CDAT	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de traslado de cuenta	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Prueba de defunción certificado medico	N/A	1			x		Director	Archivo	Oficina
	Formato	Formato Tasa especial	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Reporte 4018 Carta exención 4x1000	N/A	1		x			Asesor	Digital	Oficina
	Formato	Registro de firmas	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Contrato SERVIMTAC	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina


		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Formato	Volante instructivo página Web	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Comunicación entrega de clave	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Registro control entrega de claves	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Carta solicitud desmarcación	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Comunicación de Respuesta a la Autoridad Judicial	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
Colocación	Caracterización	Caracterización Colocación	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de entrevista de crédito	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de análisis de crédito	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de aprobación	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de constitución de póliza de seguros	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General


		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Procedimiento	Procedimiento de constitución de prenda	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de constitución de hipoteca	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de desembolso	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de inclusión póliza vida-deudores	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de cobranza administrativa	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de recaudo por caja	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de recaudo por nota débito	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de retención de salarios	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Procedimiento	Procedimiento de judicialización de cartera	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de administración de cartera castigada	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de administración de garantías	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de administración de hipoteca	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de castigo de cartera	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de cancelación de garantías	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de evaluación anual	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de evaluación trimestral	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General



		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Procedimiento	Procedimiento de reclamación seguro de vida deudores	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Procedimiento	Procedimiento de normalización de cartera	N/A	1		x		1	Jefe Financiero y de Riesgos	Libro de procesos	Of. Dirección General
	Formato	Minuta de contrato de prenda	N/A	1		x			Director	N/A	N/A
	Formato	Formato de tramite con aseguradora grupo deudores	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Solicitud de crédito	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Minuta cancelación	N/A	1		x			Director	N/A	Oficina
	Formato	Oficio para la notaria	N/A	1		x			Jefe Financiero y de Riesgos	Digital	Oficina
	Formato	Poder Especial	N/A	1		x			Jefe Financiero y de Riesgos	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de retención de salarios	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Certificado de cuenta bancaria	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Certificado de calidad de asociado	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Comprobante de abonos y cancelaciones	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Lista de obligaciones vencidas	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Formato	Listado de vencimientos de certificados de libertad y tradición	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Certificado de Libertad y Tradición	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Formato entrega documentos abogado	N/A	1		x			Director	Digital	Oficina
	Formato	Solicitud individual para seguro de vida grupo deudores	GL17	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Declaración de renta	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de reclamación	SV-01	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Certificado de Ingresos y Retenciones	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Concepto jurídico	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Concepto Directora	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato Resumen de Cartera	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato supersolidaria	N/A	1			x		Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Pagaré	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de autorización de desembolso	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Plan de Pago y Condiciones de Crédito	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina

		SERVIMCOOP								Código: FP-01	
		PROCESOS								Versión: 01	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Formato	Póliza de caución	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Certificación Calidad de Asociado	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Certificación Cuenta Bancaria	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de Aprobación	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Minuta de Escritura de hipoteca	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Formato PEC	N/A	1			x		Director	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de evaluación de cartera	N/A	1		x			Jefe Financiero y de Riesgos	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de análisis de crédito	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Listado de Vencimientos de Seguros Garantías	N/A	1		x			Asesor	Archivo	Oficina
	Formato	Formato de normalización	N/A	1		x			Jefe Financiero y de Riesgos	Archivo	Oficina
	Formato	Carta de compromiso de pago	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Solicitud Natural para Solicitud de Hipoteca	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Certificación de Deuda	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina
	Formato	Prueba de defunción certificado medico	sv-04	1			x		Director	N/A	Oficina
	Formato	Formato de Análisis de Crédito	N/A	1		x			Director	Archivo	Oficina

		<b>SERVIMCOOP</b>								Código: FP-01	
		<b>PROCESOS</b>								Versión: 01	
		<b>LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS</b>									
Proceso	Tipo de Documento	Nombre del documento	Código y Consecutivo	Versión	Fecha	Origen		N° de copias	Responsable de las copias	Almacenamiento	Lugar
						Interno	Externo				
	Formato	Poder Especial para Constitución de Hipotecas	N/A	1		x			Director	Digital	Oficina

#### Anexo 4. Perfil de Talento Humano

	<b>SERVIMCOOP</b>
	<b>TALENTO HUMANO</b>
	<b>PERFIL DE CARGO DEL JEFE DE TALENTO HUMANO</b>

<p><b>Nombre del cargo:</b> Jefe de Talento Humano  <b>Área:</b> Administrativa.  <b>Proceso:</b> gestión del recurso.  <b>Horario:</b> Lun a Vie 8a.m. a 12p.m. y 2 p.m. a 6 p.m.  <b>Dependencia:</b> Gerencia</p>	<p><b>Objetivo General:</b>  Planear, organizar, dirigir y controlar, el desarrollo del bienestar del personal; implementando políticas, programas y procedimientos respectivos a la planificación del Talento Humano, selección, pactos de pago, beneficios laborales, capacitación y desarrollo de personal.</p>
<p><b>Dimensiones del Cargo:</b>  Planear, ejecutar y mantener las gestiones para el bienestar del Talento Humano de la Cooperativa.</p>	

<b>Funciones Principales</b>		<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>E</b>
1.	Elaborar y verificar el buen desarrollo de todos los programas de salud ocupacional, riesgos profesionales y plan de crecimiento.	X				
2.	Coordinar y verificar el estado de la documentación requerida al personal de la Cooperativa		X			
3.	Realizar evaluaciones de Desempeño al personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa				X	
4.	Solicitar los exámenes de ingreso, retiro y periódicos del personal.					X
5.	Realizar las vinculaciones a seguridad social, ARL y Cajas de Compensación					X
6.	Realizar la selección, contratación e inducción de personal.					X
7.	Solicitar las tallas del personal para el suministro de dotaciones.					X
8.	Realizar el suministro de dotaciones al respectivo proveedor					X
9.	Verificar el pago de aportes a la seguridad social de todo el personal					X
10.	Reportar las novedades del personal a nómina.				X	
11.	Elaborar certificados laborales.			X		
12.	Verificar el correcto porte del uniforme y presentación del personal				X	
13.	Realizar los informes correspondientes al proceso según el tiempo estipulado.					X
14.	Desarrollar todas las demás funciones relacionadas con el cargo o asignadas por el jefe Inmediato.					X

<b>Funciones Secundarias</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>E</b>
Dirigir y organizar el Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO.	X				
Actualizar el programa de Salud Ocupacional.					X

<b>Funciones Ocasionales</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>E</b>
Colaborar en actividades lúdicas realizadas por la Cooperativa					X

<b>Criterios de Desempeño</b>	
1. Capacidad de Organización y Planeación de capacitaciones	4. Capacidad de Relacionarse.
2. Desempeño de las Funciones del Personal.	5. Capacidad de Escuchar.
3. Comunicación Oral y Escrita.	6. Presentación Personal.
<b>Requisitos de Educación</b>	<b>Requisitos de Experiencia</b>
Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial o carreras afines.	2 años de experiencia en el cargo

**Formación:**

Cursos de formación en administración efectiva del personal y en prevención y control de riesgos profesionales.

Habilidades	%
Liderazgo	20
Trabajo En Equipo	15
Relaciones Interpersonales	25
Responsabilidad	20
Iniciativa y Creatividad	10
Capacidad De Concentración	10

NIVELES DE ESFUERZO	
MENTAL	FÍSICO
Se dispone de un capacidad alta media para realizar este tipo de labor. El encargado(a) deberá poseer una concentración en el momento de planear y organizar todas sus funciones.	El desempeño del cargo exige que el empleado permanezca sentado un 70% y por desplazamientos un 30%.

CONDICIONES DEL CARGO			
RIESGOS DEL CARGO	CONDICIONES AMBIENTALES		
El asesor(a) está expuesto a los siguientes riesgos: Probabilidad / Subfactor/ Efecto de ocurrencia.	FÍSICAS	FRECUENCIA	CONDICIÓN
<b>Ergonómicos</b> Media / Carga estática por la postura de estar sentado, carga dinámica por movimientos en cuello, extremidades superiores e inferiores/ ocasiona fatiga, problemas de columna y lesión de las extremidades inferiores.	Iluminación	En Ocasiones	Buena
	Ventilación	En Ocasiones	Buena
	Temperatura	En Ocasiones	Buena
	Mobiliario	Siempre	Excelente
<b>Químicos</b> Media / Polución por la exposición al medio ambiente/ Problemas respiratorios	<b>Objetable</b> La persona que ocupa este cargo se expone en ocasiones a elementos particulados (polvo).		
<b>Físico</b> Media/ ruido generado por el ambiente que es pausado durante la jornada laboral. / Lesión auditiva.	<b>Emocionales</b> El trabajo bajo presión y la organización del tiempo de trabajo puede ocasionar tensión y stress en su labor.		

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>Responsabilidad Por Errores:</b> Es responsable de tener al día todas las afiliaciones del personal activo de la empresa.</p>
<p><b>Responsabilidad Por Maquinas o Equipos:</b> La persona a cargo es responsable de la conservación, en buen estado el equipo de cómputo, teléfono y mobiliario, utilizados durante el desarrollo de sus labores.</p>
<p><b>Responsabilidad Por Dinero O Valores:</b> No es responsable de manejar Dinero o valores.</p>
<p><b>Responsabilidad Por Supervisión:</b> Es responsable de supervisar al personal de la organización, en cuanto a utilización correcta de la dotación y presentación personal</p>
<p><b>Responsabilidad Por El Resultado Final:</b> Su gestión determina los resultados del desempeño del personal, en cuanto a motivación, salud y bienestar</p>
<p><b>Responsabilidad Por Contactos:</b> Es responsable de realizar las afiliaciones correspondientes a la ES, ARP y caja de Compensación</p>
<p><b>Responsabilidad Por Manejo De Información:</b> Es responsable por el manejo de información personal de cada empleado de la Cooperativa</p>

<b>OBSERVACIONES</b>

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Nombre: Silvia Lorena Muñoz Duarte Cargo : Pasante Fecha : ____ ____ ____	Nombre: Maria Trinidad Montero de Duarte Cargo: Gerente Fecha : ____ ____ ____	Nombre: Maria Trinidad Montero de Duarte Cargo : Gerente Fecha : ____ ____ ____
Firma: _____	Firma: _____	Firma : _____