

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga



Practicante Universitario Operaciones Centralizadas

Dayan Andrés Ardila Segovia

Tutor de la empresa

Nelcy Arias Sanguino

Tutor de la universidad

Andrés Mauricio Clavijo

Financiera Comultrasan

Universidad Santo Tomás

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2017

Contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Justificación	9
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo general	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. Marco referencial	11
3.1 Marco teórico	11
3.2 Marco conceptual	12
3.2.1 Arqueo de Caja	12
3.2.2 Notas de Contabilidad	13
3.2.3 Sistema de Producción de Servicios (Servucción)	13
3.2.4 Benchmarking.....	14
3.2.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	14
3.3 Marco legal.....	15
4. Perfil de la empresa.....	20
5. Actividades realizadas	22
6. Aportes y recomendaciones	30
7. Lecciones aprendidas	31
Conclusiones	32
Referencias Bibliográficas	33
Apéndices.....	35

Lista de figuras

Figura 1. Gestión créditos pendientes por desembolsar Financiera Comultrasan..... 28

Figura 2. Indicadores de realización de arquezos de caja por parte de las agencias..... 29

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Productos y Servicios</i>	21
Tabla 2. <i>Estado cajeros automáticos Servibanca</i>	23
Tabla 3. <i>Calculo de Carga Laboral para Asesor de Operaciones</i>	25
Tabla 4. <i>Principales aportes y recomendaciones</i>	30
Tabla 5. <i>Principales lecciones aprendidas</i>	31

Lista de Apéndices

Apéndice A. <i>Control Diario del Ciclo de Cajeros Automáticos Servibanca</i>	35
Apéndice B. <i>Control de Arqueos de Caja</i>	36
Apéndice C. <i>Control del Estado de Cajeros Automáticos Servibanca</i>	37
Apéndice D. <i>Manual de Funciones</i>	38

Glosario

Operaciones: Sistema de transformación que convierte los insumos en productos.

Cronograma: Registro de las actividades del plan de acción del programa, en el cual se consignan las tareas, los responsables y las fechas de realización.

Dirección: Actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin.

Asociado: Persona que forma parte de alguna asociación o compañía.

Media: Es el promedio de los valores de una muestra de una variable aleatoria.

Mediana: Es el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados.

Moda: Es el valor con una mayor frecuencia en una distribución de datos.

Control: Es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.

Carga laboral: Es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Servicio: Conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa por ejemplo para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente.

Introducción

En la actualidad, Financiera Comultrasan es catalogada como una de las mejores Cooperativas de Ahorro y Crédito en Colombia, debiéndose esto a que desde sus inicios la Cooperativa ha estado comprometida con el suministro de productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus asociados por encima de sus expectativas. Uno de los departamentos más comprometidos con dar un mayor aporte a alcanzar este reconocimiento, es el departamento de Operaciones, que tiene como propósito brindar los recursos e información necesarios para la ejecución de los procesos misionales y estratégicos. De acuerdo a lo anterior, se entiende que el área de Operaciones es de gran importancia en la Compañía, ya que apoya a los demás departamentos, encargándose de que todos los procesos de la Cooperativa sean conformes a la normatividad y a los requisitos de los asociados.

En el mismo sentido, la empresa cuenta con un personal calificado que tiene como función garantizar que cada una de las operaciones de la Cooperativa se realice de forma adecuada, cumpliendo con la normatividad y alcanzando cada uno de los objetivos planteados por la Dirección de Operaciones. Entre las funciones más importantes del Practicante de Operaciones están: verificar el seguimiento operativo de devolución de saldos pendientes por cancelación a ex asociados, validar la conformidad de los documentos contables que se generan, controlar y verificar la ejecución de los arqueos de caja por cada agencia, actualizar y consolidar los Indicadores de la Dirección de Operaciones, controlar servicio de cajeros automáticos, controlar tarjetas VISA, cuentas canceladas activas y la asignación de cuentas repetidas, entre otras actividades.

1. Justificación

La responsabilidad de la producción y entrega de un bien o servicio que satisfaga las necesidades de un cliente, ya sea en una empresa manufacturera o de servicios, es de la Dirección de Operaciones. Es el director de operaciones quien toma las decisiones para administrar el proceso que transforma los insumos en los productos y servicios deseados. Gracias al departamento de Operaciones, que se encarga de planear y organizar desde la cadena de suministros, todos los requerimientos para lograr el éxito, hasta las solicitudes hechas por la alta gerencia, Financiera Comultrasan logra crear y suministrar productos y servicios deseados a sus asociados y clientes.

Por esta razón, este periodo de práctica en el departamento de Operaciones es un aporte muy significativo para el desempeño de todo Ingeniero Industrial, ya que de la mano del Director de Operaciones se aprende acerca del funcionamiento de una empresa de servicios, ya que muchas veces adquirimos un producto no tangible y nuestra sensación inmediata de satisfacción, no permite detenemos a pensar en todos los procesos que se debieron realizar para llegar a la entrega final.

En ésta práctica, además de adquirir conocimiento del funcionamiento de los procesos, el Ingeniero Industrial, realiza un aporte significativo para la Cooperativa, por medio del apoyo a los procesos que se realizan en la Dirección de Operaciones. También, es importante resaltar que esta experiencia es muy enriquecedora para todos los Ingenieros Industriales de la Universidad Santo Tomás, debido a que es un complemento a los conocimientos adquiridos en nuestro programa, ya que este tiene una mayor orientación a las empresas manufactureras.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Apoyar los procesos que se realizan en la Dirección de Operaciones Centralizadas; con el fin de asegurar el cumplimiento a los requerimientos de la normatividad.

2.2 Objetivos específicos

- Verificar el seguimiento operativo de devolución de saldos pendientes por cancelación a ex asociados.
- Validar la conformidad de los documentos contables que se generan.
- Controlar y verificar la ejecución de los arqueos de caja por cada agencia.
- Actualizar y consolidar los Indicadores de la Dirección de Operaciones.
- Controlar servicio de cajeros automáticos.
- Controlar la asignación de tarjetas débito VISA.

3. Marco referencial

3.1 Marco teórico

Según Roger Schroeder la Dirección de Operaciones, se define como el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones y en los sistemas de transformación que se utilizan. La función de la dirección de operaciones de una empresa es la producción y la entrega de bienes o servicios para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados. [1]

Las operaciones son una función fundamental en cualquier organización, junto con la de mercadotecnia y las de finanzas. En una compañía manufacturera, la función de operaciones se denomina por lo común departamento de manufactura o de producción; mientras que en las organizaciones de servicios puede conocerse como departamento de operaciones. [1]

En el mismo sentido, Hezier y Render afianzan ésta teoría manifestando que la administración de operaciones son un conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Estas actividades se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de servicios, son menos evidentes, debido a que no se producen bienes tangibles; en este caso el producto puede tomar la forma de una transferencia de fondos de una cuenta de ahorros a un de cheques. [2]

Por otro lado, Chase y Jacobs afirman que la administración de operaciones es el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios

de la empresa. También, que es un terreno funcional de los negocios, con una clara responsabilidad de línea en la administración y se interesa en la administración de todo el sistema que produce un bien o entrega un producto. [3]

Por su parte, Krajewsky define que la Dirección de operaciones es la función que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de sus recursos. [4]

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Arqueo de Caja

Es la comprobación que suele hacerse al final del día consistente en comparar si el inventario de las disponibilidades de caja (billetes, moneda y cheques conformados) coincide con el saldo resultante del libro auxiliar de caja. Si la contabilidad se lleva al día, debería coincidir el saldo que arroja el libro auxiliar de caja con el arqueo. Sin embargo, a veces no coinciden los datos por motivos como errores de suma, monedas caídas, anotaciones pendientes, etc. Si a pesar de revisar exhaustivamente las anotaciones y los justificantes no hay concordancia entre ambos saldos, habrá que realizar un asiento de ajuste al saldo contable a las disponibilidades líquidas reales. [5]

No obstante, Greco y Godoy lo definen como el procedimiento técnico-contable que tiene por objeto ponderar la eficacia del control interno sobre las operaciones de movimiento de fondos. Permite determinar si las personas encargadas de la administración de la caja actúan con honestidad, eficiencia y responsabilidad. Para ellos el arqueo de caja es un inventario material de los fondos existentes en un momento dado. [6]

Además, Hortigüela indica que para poder comprender el arqueo de caja primero se tiene que definir lo que significa recuento de caja, ya que se tiende a denominar a las dos operaciones por igual. El recuento de caja consiste en contar y anotar el dinero en metálico (billetes y monedas) que existe en caja al finalizar el período, obteniendo la suma total, y verificar los documentos de cobro y pago justificativos de las anotaciones de libro de caja; mientras que el arqueo es la comprobación de que los totales del recuento de caja coinciden con los saldos finales que figuran en el libro de caja. [7]

Por otra parte, Soldevilla y Sobrevías explican que las cuentas de tesorería están sometidas a un riesgo especial dadas las continuas entradas y salidas de dinero, puede pasar que haya un error o una apropiación indebida de efectivo por lo que merecen un control especial. En relación a la caja es conveniente que exista un control especial sobre los movimientos de ésta y que se realice periódicamente el denominado arqueo de caja. [8]

3.2.2 Notas de Contabilidad

Según la Universidad Libre de Colombia, es un documento interno de la empresa, que es utilizado para hacer registros contables, cuando se trata de operaciones que no tienen soportes externos, u operaciones para las cuales no existen documentos internos específicos. [9]

3.2.3 Sistema de Producción de Servicios (Servucción)

Según Eiglier y Langeard, la Servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación Cliente-Empresa necesaria para la realización de

una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados. Hay que destacar, que el término Servucción fue desarrollado por estos autores con la intención de establecer un término equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios. [10]

3.2.4 Benchmarking

Se denomina “Benchmarking” al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. Estos estudios se hicieron muy populares especialmente en EE.UU. en la década de los '90, y un gran número de importantes empresas los han incorporado. Sin embargo, si no se cumplen ciertos requisitos o claves, se tornará difícil concretar los objetivos planteados. [11]

3.2.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son cooperativas de ahorro y crédito los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria. [12]

3.3 Marco legal

“La Legislación colombiana diferencia tres tipos de cooperativas que desarrollan actividad financiera: Primero, cooperativas de ahorro y crédito (Art. 40 de Ley 454 de 1998), se definen como “Organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera exclusivamente con sus asociados; su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones en la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria”.

Segundo, cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito (Art. 63 y 64 de la Ley 79 de 1988) que prestan sus servicios solo a sus asociados, su control lo ejerce la Superintendencia de Economía; y, cooperativas financieras (Art. 41 de la Ley 454 de 1998), organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria; este tipo de cooperativas son establecimientos de crédito.

La Ley 79 de 1988 dio inicio formal a la actividad financiera, dictando los siguientes decretos: Decreto 1111 del 26 de Mayo de 1989, por el cual se reglamenta el capítulo XI de la Ley 79 de 1988 y se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de las entidades cooperativas, y el Decreto 1134 de 30 de Mayo de 1989, por el cual se reglamenta la actividad de Ahorro y Crédito desarrollada por las Cooperativas y se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de éstas.

La actividad financiera de conformidad con el artículo 39 de la Ley 454 que subrogó el artículo 99 de la Ley 79 de 1988, se define como “La captación de depósitos a la vista o a término de asociados o de terceros para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados o de terceros”. Pero, solamente las cooperativas financieras podrán prestar sus servicios a terceros no asociados.

La Ley 454 dispuso la especialización para la actividad financiera, por lo que ordena, en primer lugar que las cooperativas de ahorro y crédito, se convierten en establecimientos de crédito (cooperativas financieras) si superan el valor del capital mínimo o la relación de captaciones a pasivos prevista en la misma Ley.

Las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito, deberán acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados no inferior a 500 millones de pesos, pero no superior a 1.500 millones de pesos, así mismo, estarán obligadas a solicitar autorización para su conversión en cooperativas financieras cuando durante dos meses consecutivos la proporción total de captaciones respecto de sus pasivos alcance o supere el 50%.

La especialización que ordena la Ley 454 exige para los operadores del mercado la especialización del organismo encargados de la supervisión y control de las actividades. La Ley faculta a la Superintendencia Bancaria para ejercer la vigilancia sobre las cooperativas financieras y, la Superintendencia de Economía Solidaria queda eximida sobre estos intermediarios especializados, aunque ejercerá supervisión sobre las cooperativas especializadas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito, y las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito.

Todas las entidades supervisadas por la Superintendencia de Economía Solidaria, en acatamiento a lo dispuesto en el numeral 21 del artículo 36 de la Ley 454 de 1998, deben obtener autorización previa cuando se trate de inscribir fusiones, incorporaciones, escisiones, conversiones, transformaciones, disoluciones y liquidaciones.

Para que las cooperativas especializadas de ahorro y crédito puedan ejercer la actividad financiera del sector cooperativo vigilado por la Superintendencia de la Economía Solidaria, se requiere, de acuerdo a la Ley 454 de 1998, el cumplimiento de los siguientes requisitos: cumplimiento del monto mínimo de aportes sociales no reducibles fijados por el legislador y, autorización expresa y previa de la Superintendencia de la Economía Solidaria, además, deberán acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados no inferior a 500 millones de pesos.

Las cooperativas de ahorro y crédito están autorizadas para adelantar las siguientes operaciones:

- Captar ahorro a través de depósitos a la vista, a término, mediante la expedición de CDAT, o contractual.
- Otorgar créditos.
- Negociar títulos emitidos por terceros distintos de sus gerentes, directores y empleados.
- Celebrar contratos de apertura de crédito.
- Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
- Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda la clase de títulos.
- Emitir bonos.

- Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la Ley Cooperativa pueden desarrollar directamente o mediante convenios con otras entidades.
- Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para uso de cuentas corrientes; y, las que autorice el gobierno nacional.

Otros hechos relevantes, en relación con la actividad financiera cooperativa, después de la crisis de 1997-1998, fueron: primero, la creación, por medio del Decreto 2206 de 1998, del Fondo de Garantía de Entidades Cooperativas (Fogacoop), como una persona jurídica de naturaleza única, organizada como una entidad financiera vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público con el objetivo de proteger a los depositantes y ahorradores de las entidades cooperativas inscritas, preservando el equilibrio y la equidad económica e impidiendo injustificados beneficios económicos o de cualquier de otra naturaleza de los asociados y administrados causantes de perjuicios de las entidades cooperativas.

Segundo, Confecoop reglamentó la figura del Defensor del Usuario Cooperativo y aportó su infraestructura administrativa para coordinar la prestación del servicio. El defensor es un mediator entre el asociado y las entidades cooperativas que actúa en forma imparcial e independiente de cada una de las empresas cooperativas y su servicio que presta al usuario es completamente gratis.

Además, de acuerdo al artículo de 115 de la ley que en junio de 1999 estableció los ajuste de estatuto financiero, las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas o integrales con sección

de ahorro y crédito estarán obligadas a mantener una relación de solvencia que fije el gobierno nacional en el ejercicio de sus facultades, en concordancia con el presente artículo.” [13]

4. Perfil de la empresa

“En 1962 un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: UTRASAN UTC. Fue así, como 33 asociados hicieron un aporte de \$350 de capital social y concretaron su sueño el 23 de noviembre del mismo año.

Estos santandereanos emprendedores, que formaban parte del grupo fundador, crearon otras cooperativas tales como las de confecciones, servicios asistenciales y educación. De este hecho nació la idea de agrupar en un solo bloque todas las cooperativas para que fueran de carácter MULTIACTIVA. Es así como el 21 de septiembre de 1979 en Asamblea Extraordinaria se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”.

Después de 38 años, el 26 de julio de 2000, la Multiactiva y la Financiera se separaron por motivos estrictamente legales acordes con la ley 454 de 1998, en donde se exigía una especialización de actividades.

En el año 2002, Financiera Comultrasan dio origen a la Fundación Comultrasan, una organización sin ánimo de lucro que promueve, estimula y divulga actividades que generan desarrollo social integral en las comunidades donde la Cooperativa hace presencia.

Desde el año 2003, Financiera Comultrasan es catalogada por un estudio de ASCOOP - Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados y la primera en Activos y Patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito.

Tiene una amplia cobertura en el país, haciendo presencia en seis departamentos –Atlántico, Cesar, Norte de Santander, Santander, Boyacá y Cundinamarca- a través de 51 agencias.

De esta manera, Financiera Comultrasan busca posicionarse como la Cooperativa de ahorro y crédito modelo del país en servicio, tecnología, y en cada uno de los pilares que soportan su accionar y que garantizan su permanencia en el futuro.” [14]

Misión: “Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras.” [15]

Visión: “Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera.” [15]

Por último, Financiera Comultrasan proporciona una lista productos y servicios que se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Productos y Servicios.

<i>Para Ahorrar</i>	<i>Para Invertir</i>	<i>Para Crecer(Crédito)</i>	<i>Servicios Especiales</i>	<i>Para Vivir Tranquilo</i>
Ahorro a la vista.	Mi Gran Capital.	Crédito Ejecutivos.	Agencia	Seguros de vida.
Ahorro programado los ahorros de una vida.	CDAT.	Crédito Independiente.	Virtual.	Seguros
Ahorro programado libre destino.		Crédito de vivienda.	Tarjeta Débito.	Exequiales
Ahorro programado VIS.		Crediaporte.	Cajeros	
Ahorro programado domiciliario.		Crédito	Automáticos.	
Ahorro programado Semilla Cooperativa.		Pensionados.	Pin Pad.	
Comultracheque.		Crédito Empleados.	Servicaja.	
Financiera		Crédito Vehículos.	Contact	
Comultrasónica		PrestaPronto.	Center.	
Ahorro Especial.		Complementaria al PAP.	SuGiro.	
		Crédito estudio.		
		Reciprocidad en CDAT.		
		Finagro.		

Nota: Productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan.

5. Actividades realizadas

- Revisión de la conformidad de las notas contables generadas por la cooperativa. Se realizó la evaluación del reporte de notas contables, donde luego se procedió a verificar y validar cada una de ellas, allí se evidenció que cada uno de los asesores realizó de forma adecuada el procedimiento, además de tener al día la cantidad de notas correspondientes, cumpliendo con la normatividad de la aplicación y legalización pagos Ley 79 y pagadurías. Una vez terminado estas actividades, las notas fueron entregadas al departamento de contabilidad.
- Actualización de los Indicadores de la Dirección de operaciones. Se recopiló la información mensual de las operaciones realizadas por el departamento, y se actualizaron los indicadores mediante Excel. En esta actividad se observó que los empleados se demoraban con la entrega de la información, debido a que no la tenían actualizada.
- Control y seguimiento de la ejecución de los arqueos de caja por cada agencia. Se realizó gestión semanal para que las agencias realizaran sus correspondientes arqueos de caja, una vez enviados los soportes digitales de las actas de arqueo y movimiento de efectivo y cheque por parte de las agencias, se inspeccionó que los documentos cumplieran todos los requisitos y coincidieran los saldos registrados. Seguidamente, se registró en la macro los arqueos realizados por cada agencia, allí se evidenció un alto compromiso, como se evidencia en la figura 2, además, el cumplimiento con la normatividad.
- Control y seguimiento del estado de cajeros automáticos y de la realización del ciclo diario de cajeros automáticos Servibanca por parte de las agencias. Se realizó la inspección del estado de los cajeros automáticos Servibanca mediante los archivos digitales enviados por las agencias, luego se procedió a llenar el formato “CONTROL DEL ESTADO DE

CAJEROS AUTOMATICOS SERVIBANCA”, una vez realizadas estas actividades se generó el informe sobre el estados de los cajeros, para que el departamento de operaciones realizará los planes de acción correspondientes. Con respecto al control diario del ciclo de cajeros automáticos Servibanca, se realizó la gestión en todas las agencias, para que cada una realizará todos los procedimientos adecuadamente, de tal manera que cumplieran con la normatividad. A continuación se observarán algunas imágenes acerca del estado de uno de los cajeros automáticos Servibanca.

Tabla 2.

Estado cajeros automáticos Servibanca.

IMAGEN	CONDICIÓN
	Se observó que la pared del cajero automático cuenta con una macha o rayón. Por otra parte, la calcomanía con la publicidad de Servibanca se encuentra desprendida.

Nota: Fotografías enviadas por agencia evidenciando el estado de uno de los cajeros automáticos de la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan.

- Control de la asignación de tarjetas débito VISA. Mediante la evaluación del reporte de Tarjeta VISA, se observó que existen agencias que realizaron de forma inadecuada

el procedimiento de asignación. Al momento de realizar la gestión para que se hiciera de forma adecuada el procedimiento, fue evidente que existían agencias que no tenían conocimiento o no cumplían lo descrito en el Instructivo. Debido a esto, se le resaltó a cada agencia el apartado descrito en el Instructivo de Tarjeta Debito con Franquicia VISA para que realizarán las asignaciones de forma adecuada.

- **Benchmarking Banca Móvil.** Se realizó una investigación acerca de los servicios que ofrece la Banca Móvil de empresas líderes, con el fin de desarrollar y suministrar mejores servicios que consoliden y diferencien a nuestra empresa frente a sus competidores. Esta investigación, permitió concluir que en general, los servicios de banca móvil se centran en permítele al usuario acceder a consultar saldos y movimientos de sus productos financieros, pagar tarjetas de crédito, pagar servicios públicos o de telefonía celular, además de hacer recargas a celulares y transferencias a sus cuentas, a cuentas de terceros y de otros bancos. En el mismo sentido, algunos bancos determinan su ventaja diferencial con el grado de seguridad de la aplicación, ya que algunos utilizan el sistema de huella dactilar para el acceso; debido a la seguridad y al grado de confiabilidad de los servicios, Banco móvil le proporciona a las entidades tener acceso a una mayor base de clientes. Además, una de las ventajas de Banca Móvil es que las transacciones son más rápidas y efectivas, ya que pueden efectuarse de inmediato, sin costos de desplazamiento, sin necesidad de filas y en pocos minutos.
- **Análisis de Carga Laboral (Certificados en línea).** Mediante la realización de un estudio estadístico, se determinó la carga laboral del personal encargado en realizar la actividad de certificados en línea. Éste estudio, se realizó con el objetivo de evaluar si se debían asignar otras actividades. Cabe resaltar que se recopilaron y estudiaron los

datos desde Septiembre de 2016 hasta Febrero 2017. En esta actividad, hubo gran apoyo por parte de la Dirección de Operaciones y Gestión Organizacional, en relación con el suministro de los datos y el tiempo empleado en realizar la actividad. Éste estudio arrojó como resultado una carga laboral de 45%, que evidencia que al empleado le queda más del 50% de tiempo disponible para realizar otras actividades. Cabe resaltar, que el análisis de carga se realizó tomando el tiempo estandarizado por parte de Gestión Organizacional para realizar la operación. Adicionalmente se tiene estipulado que el Asesor de Operaciones realiza atención 8,25 horas diarias. Además, el informe del estudio fue suministrado a Gerencia de Operaciones para que tome las decisiones que crea necesarias. Sin embargo, se aclara que el empleado tiene otras actividades y se evalúa las cargas adicionales que puede llegar a tener. A continuación se presenta la tabla donde se encuentra consignada la carga laboral de la actividad para el asesor de operaciones.

Tabla 3.

Calculo de Carga Laboral para Asesor de Operaciones.

ACTIVIDAD	SEMESTRE SEP-FEB 2017						T. 1 SOLICITUD (min)
	MEDIA	MEDIANA	MODA	DES. EST.	MÍN.	MÁX.	
SOLICITUD DE CERTIFICADOS EN LÍNEA	44,45	39	0	24,38	0	78	5
TIEMPO TOTAL(min)	222,27	195,00	-	-	0	390	
TIEMPO TOTAL(hr)	3,70	3,25	-	-	0,00	6,5	
NÚMERO DE EMPLEADOS REQUERIDOS	0,45	0,39	-	-	0,00	0,79	
PORCENTAJE OCUPACIÓN DIARIA	45%	39%	-	-	0%	79%	

Nota: Resultados estadísticos del análisis del proceso de certificados en línea.

- Gestión de los créditos aprobados pendientes por desembolsar. Mediante el primer reporte generado acerca de los créditos aprobados sin desembolsar, se realizó la primera gestión que consistió en enviar por medio electrónico, el día miércoles, un archivo con todos los créditos que tiene cada una de las agencias, luego se procedió a llamar a cada una de las agencias los días miércoles, jueves y viernes para que verificarán los créditos pendientes y realizarán el procedimiento correspondiente. El día sábado se generó un nuevo reporte de los créditos aprobados sin desembolsar que quedaron pendientes de la primera gestión, después, se realizó la segunda gestión llamando los días sábado, lunes y martes a cada una de las agencias para que verificarán los créditos y realizarán el procedimiento correspondiente. Gracias a la gestión que se realizó, se redujo de manera significativa la cantidad de créditos aprobados sin desembolsar desde que se inició a realizar la actividad, como se evidencia en la figura 1. Cabe resaltar, que el seguimiento se ejecutó de forma continua para mantener los indicadores aceptables.
- Control de la correspondencia de Embargos dirigidas hacia las agencias avalada por la Gerencia Jurídica. Se recibió la correspondencia con cada uno de los embargos enviados por la Gerencia Jurídica, luego, se organizaron por agencia para que fueran validados por el profesional de operaciones, una vez validados, se reenviaron los embargos a las agencias correspondientes como soportes para hoja de vida de asociados. En ésta actividad, se observó en los documentos recibidos que algunas veces se adjuntaban imágenes de productos que no correspondían al asociado en cuestión, sin embargo se informó como mejora al proceso.
- Envío de cupones a Universidades. Se recibió la correspondencia con los cupones universitarios, luego, se validaron los cupones en el reporte generado por el asesor de

operaciones correspondiente a cada universidad, una vez realizada la validación, se envió un informe al asesor acerca de los cupones existentes. Al momento de realizar la actividad, se pudo observar que los cupones llegan en diferentes fechas, lo cual evidencia que no existe un control por parte de los cajeros al momento de enviar la correspondencia. Sin embargo, si no llegan al día siguiente los cupones relacionados en la base de datos, se llama a las agencias para solicitar el envío de los mismos. Éste control nos permite minimizar la cantidad de informes enviados a la Universidades acerca de los cupones validados.

- Verificar el seguimiento operativo de la devolución de saldos pendientes por cancelar a ex asociados. Se realizó la gestión con las agencias para que los valores que se encuentran pendientes por reintegrar a aquellos ex asociados sean devueltos, con el fin de dar cumplimiento a la normatividad que establece que aquellas personas desvinculadas a la Cooperativa, ex asociados, no deben tener saldos a favor.
- Control del envío de archivos planos Asobancaria 98-2001. Se verificó que los emails enviados a las entidades convenios estuvieran con las características que se pactaron al firmar dicho acuerdo. En este control se revisó el NIT, fecha y formato Asobancaria. Debido a que es un proceso manual, algunas veces se presentaron errores en los archivos enviados, por lo cual se informó inmediatamente por medio electrónico al área encargada para que realizaran la corrección y enviarán el email con el archivo de forma correcta.

Por otra parte, es importante mencionar que para determinar la productividad del practicante de operaciones, el jefe inmediato realiza un seguimiento del cumplimiento de las actividades, igualmente una revisión con el fin de verificar que éstas se realicen de forma adecuada, optimizando la mayor cantidad de recursos. En el mismo sentido, actividades como el control y

seguimiento de la ejecución de los arqueos de caja por cada agencia y la gestión de los créditos aprobados pendientes por desembolsar, cuentan con indicadores que miden y evalúan el comportamiento de las mismas y el cumplimiento de los objetivos. El comportamiento de éstos indicadores se presentan a continuación:

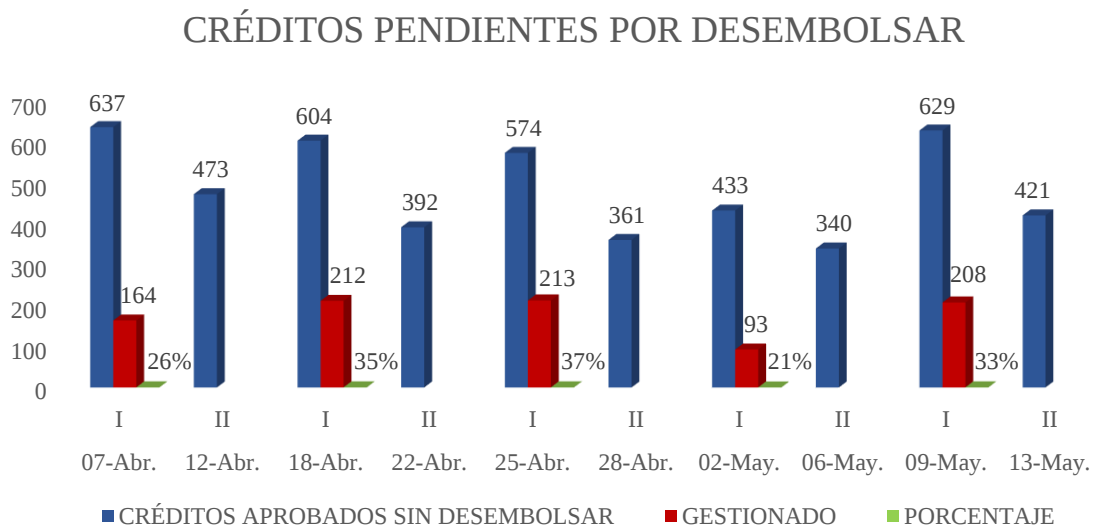


Figura 1. Gestión créditos pendientes por desembolsar Financiera Comultrasan.

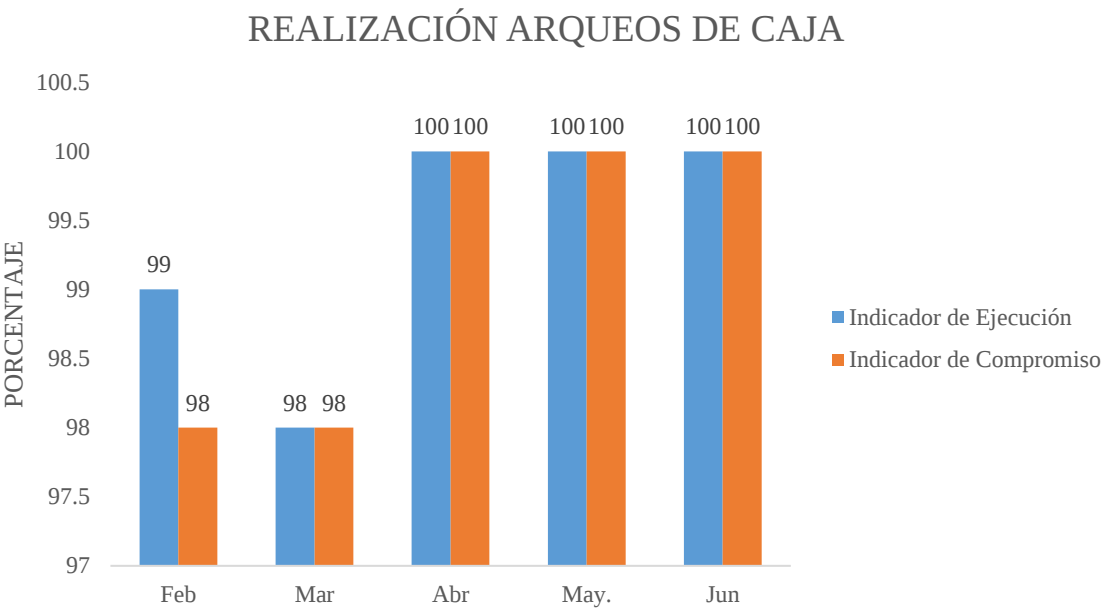


Figura 2. Indicadores de realización de arquezos de caja por parte de las agencias.

6. Aportes y recomendaciones

A continuación, se presentan los principales aportes realizados por el practicante en su periodo de práctica en el área de Operaciones Centralizadas de la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan, además, las recomendaciones que se plantean como oportunidades de mejora para los procesos.

Tabla 4.

Principales aportes y recomendaciones.

<i>APORTES</i>	<i>RECOMENDACIONES</i>
1. Elaboración del manual de funciones del practicante de operaciones. 2. Diseño e implementación del formato “Control diario del ciclo de cajeros automáticos Servibanca”. 3. Diseño e implementación del formato “Control del estado de cajeros automáticos Servibanca”. 4. Análisis de Carga laboral del proceso de Certificados en Línea para el periodo septiembre 2016 a febrero 2017. 5. Benchmarking para el proyecto Banca Móvil.	1. Realizar inducción de la empresa al practicante de operaciones. 2. Capacitar al practicante una vez inicie su periodo de práctica sobre la seguridad de la información. 3. Gestionar la eliminación de limitantes en el contrato del uso de aplicativos, para que el practicante tenga mayor participación en otras actividades. 4. Asignar otras actividades al empleado encargado de certificados en línea, teniendo en cuenta su carga laboral. 5. Generar reporte sobre las agencias que realizaron el ciclo diario de cajeros automáticos para la optimización de tiempo. 6. Mayor orientación del programa de Ingeniería Industrial a las empresas de sector servicios.

Nota: Aportes realizados durante el periodo de práctica en la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan y recomendaciones como oportunidad de mejora para los procesos.

7. Lecciones aprendidas

Tabla 5.

Principales lecciones aprendidas.

INCONVENIENTES	SOLUCIÓN	APROBÓ
1. Incapacidad medica de asesora de operaciones, retrasó la entrega a tiempo de las notas contables al departamento de contabilidad. 2. Desconocimiento de apartados establecidos en las políticas vigentes de la empresa para los distintos procesos, por parte de los empleados de las agencias.	1. Se gestionó para que soporte técnico brindara la contraseña del equipo de la asesora, para así poder acceder e imprimir las notas correspondientes y cumplir con el procedimiento. Cabe resaltar que una vez ocurrido éste suceso, la notas generadas por cada asesora se empezaron a entregar el mismo día. 2. Se informó por medio telefónico o electrónico los apartados necesarios para que las asistentes de agencia realizaran de forma adecuada los procedimientos, cumpliendo así con la normatividad.	Nelcy Arias Sanguino, Directora de Operaciones Centralizadas
ASPECTOS FAVORABLES		
1. La creación del manual de funciones le permitirá a los siguientes practicantes de operaciones, tener mayor claridad de las funciones que deben realizar, ya que no existía funciones previamente establecidas. 2. La implementación de formatos para la realización de diferentes actividades e indicadores de productividad de la gestión realizada por el practicante. 3. Disponibilidad del jefe inmediato y cada empleado del área para generar respuestas a las inquietudes existentes y necesarias para realizar de manera correcta cada actividad a cargo del practicante.		

Nota: Lecciones aprendidas durante el periodo de práctica en la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan.

Conclusiones

- Se logró mantener al 100% los indicadores de cumplimiento y ejecución por parte de las agencias en la realización del arqueo de caja correspondiente a cada semana.
- Se logró consolidar la información del comportamiento mensual de cada una de las operaciones realizadas en el área, con el propósito de evaluar los resultados de las mismas.
- El estado físico de los cajeros automáticos Servibanca de la Cooperativa mejoró un 62% en el primer periodo 2017, ésta mejora junto con el control diario del ciclo de cajeros automáticos, permitieron brindar un excelente servicio a la comunidad.
- En el proceso de las notas contables, se evidenció que cada uno de los comprobantes eran conformes ya que cumplían con la normatividad, en ese aspecto fue primordial realizar el control de consecutivos de los mismos, debido a que estos soportan las transacciones realizadas en el día a día.
- El 100% de los saldos a favor de ex asociados fueron reintegrados con el objetivo de dar cumplimiento a la normatividad, ya que ésta establece que aquellas personas desvinculadas a la Cooperativa, no deben tener saldos a favor.
- Una vez se informó a las agencias lo descrito en el Instructivo de Tarjeta Débito con Franquicia VISA, procedieron a solucionar cada uno de los errores operativos, asignando de forma correcta las tarjetas débito VISA.

Referencias Bibliográficas

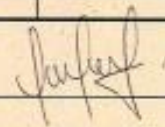
- [1] R. G. Schroeder y R. De La Peña, Administración de Operaciones, Mexico DF: McGraw-Hill, 1992.
- [2] J. Heizer y R. Barry, Principios de administración de operaciones, Pearson Educación, 2004.
- [3] R. B. Chase y F. R. Jacobs, Administración de operaciones: producción y cadena de suministros, Mexico: McGraw-Hill, 2010.
- [4] L. J. Krajewski, L. P. Ritzman, M. K. Malhotra y M. Osuna, Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro, Pearson, 2013.
- [5] Fuentes Innovación y Cualifiación, Contabilidad, Antequera Málaga: Innovación y Cualificación, S.L., 2003.
- [6] O. Greco y A. Godoy , Diccionario contable y comercial, Valleta Ediciones, 2006.
- [7] Á. Hortigüela Valdeande, Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago, Editorial Paraninfo, 2012.
- [8] P. Soldevilla y E. O. Sobrevías , Contabilidad general con el nuevo PGC: un enfoque práctico, paso a paso, Profit Editorial I, 2010.
- [9] Facultad de Contaduría Universidad Libre de Colombia, «Soportes de Contabilidad,» 26 Marzo 2017.
[En línea]. Disponible:
<http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Conta/ContaSopor.htm>.
- [10] P. Eiglier y E. Langeard, Servucción: El marketing de servicios., McGraw-Hill, 1989.
- [11] R. J. Boxwell, Benchmarking para competir con ventaja., McGraw-Hill, 1995.
- [12] E. Samper Pizano, A. J. Urdinola Uribe y M. C. Juri M, «Ley 454 de 1998 Nivel Nacional,» 06 Agosto 1998. [En línea]. Disponible:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>.
- [13] C. T. Bayona y R. B. Bustamante, Las entidades sin ánimo de lucro., Cámara de Comercio de Bogotá, 1996.

- [14] Financiera Comultrasan, «Reseña Histórica,» 2017. [En línea]. Disponible: <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros/resena-historica>. [Último acceso: 27 Marzo 2017].
- [15] Financiera Comultrasan, «Misión/Visión,» 2017. [En línea]. Disponible: <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros>. [Último acceso: 27 Marzo 2017].

Apéndices

Apéndice A. Control Diario del Ciclo de Cajeros Automáticos Servibanca

CONTROL DIARIO DEL CICLO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS SERVIBANCA			
FECHA: 23/03/2017			
AGENCIA	CUTOFF	DILIGENCIAMIENTO PLANILLA	OBSERVACIONES
AQUACHICA	X	X	
KENNEDY	X	X	
PIEDRECUESTA	X	X	
PUENTE NACIONAL	X	X	
SOCORRO	X	X	
CALLE 35	X	X	
OCAÑA	X	X	
SAN FRANCISCO	X	X	
BARBOSA	X	X	
CAÑAVERAL	X	X	
BARRANQUILLA CENTRO	X	X	
CIMITARRA	X	X	
CURUMANI	X	X	
FLORIDABLANCA	X	X	
LA CUMBRE	X	X	
PAMPLONA	X	X	
PLAYON	X	X	
BARRANQUILLA PRADO	X	X	
PUERTO WILCHES	X	X	
ZAPATOCA	X	X	
CABECERA	X	X	
LEBRIJA	X	X	
PLAZA SATELITE	X	X	
TUNJA NORTE	X	X	
SAN VICENTE	X	X	
CUCUTA	X	X	
TOTAL	25	26	

Elaboró: Dayan Andre Ardeña SeguraRevisó: 

Apéndice B. Control de Arqueos de Caja

CONTRATASAS CONTROL DE ARQUEOS DE CAJA																													
MES: FEBRERO 2017																													
CÓD.	AGENCIA	ASISTENTE	CAJERO	SEM 1					SEM 2					SEM 3					SEM 4					IND. GESTIÓN/AGENCIA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
11	Carrera 11																												
19	Centenario																												
24	San Francisco																												
25	Kennedy																												
36	Calle 35																												
38	Curumani																												
39	Barranquilla Prado																												
40	Barranquilla Centro																												
46	Pelaya																												
47	Bosconia																												
48	Codazzi																												
49	Valledupar																												
50	Poblado																												
51	Zapatoca																												
53	Plaza Satélite																												
54	Floridablanca																												
55	Lebrija																												
56	La Cumbre																												
57	Cañaveral																												
59	Rionegro																												
60	Playon																												
61	San Alberto																												
62	Tunja Norte																												
63	Piedecuesta																												
64	Bogota Kennedy																												
65	San Gil																												
66	Socorro																												
67	Velez																												
68	Sogamoso																												
69	Duitama																												
70	Barbosa																												
71	Puente Nacional																												
72	Aguachica																												
73	San Martín																												
74	Pamplona																												
75	Malaga																												
76	Tunja																												
77	Bogota																												
78	Ocaña																												
79	Avenida 68																												
80	Barranca																												
81	Nororiental																												
82	Torcoroma																												
83	Puerto Wilches																												
84	Cimitarra																												
85	San Vicente																												
86	Carmen del Chucuri																												
88	Sabana de Torres																												
90	San Rafael																												
96	Cúcuta																												
361	Cabecera																												

Elaboró: _____ Revisó: _____

Apéndice C. Control del Estado de Cajeros Automáticos Servibanca

CONTROL DEL ESTADO DE CAJEROS AUTOMATICOS SERVIBANCA									
FECHA: 23/02/2017									
NOMBRE AGENCIA	ILUMINACIÓN	TECLADO	PANTALLA	DISPENSADOR	LECTOR DE CHIP	MANCHA	F. LIMPIEZA (DÍA/SEM)	CONFORME	OBSERVACIONES
AGUACHICA						X	6		Los técnicos de mantenimiento no le realizan aseo a la parte interna.
KENNEDY						X	6		Al cajero le hace falta un poco de pintura.
PIEDECUESTA							6	X	Se encuentra en perfecto estado.
PUENTE NACIONAL						X	6		Se le realiza aseo a las paredes del cajero cada 15 días por la manchas.
SOCORRO		X					2		El cajero presenta dureza en el teclado y borrosidad en sus teclas.
CALLE 35								X	Se encuentra en perfecto estado.
OCAÑA						X	3		El cajero cuenta con papelería.
SAN FRANCISCO							6	X	Se encuentra en perfecto estado.
BARBOSA							6	X	Se encuentra en perfecto estado.
CAÑAVERAL						X	3		Mala presentación de las paredes del cajero, están muy manchadas.
BARRANCA CENTRO		X				X	6		El cajero presenta borrosidad en las teclas y las paredes se encuentran oxidadas.
CIMITARRA							6	X	Se encuentra en perfecto estado.
CURUMANI	X	X				X	6		El cajero no cuenta con iluminación, paredes oxidadas y teclas borrosas.
FLORIDABLANCA							6	X	Se encuentra en perfecto estado.
LA CUMBRE		X				X	6		Falta pintura a las paredes del cajero y las teclas presentan borrosidad.
PAMPLONA							4	X	Se encuentra en perfecto estado.
PLAYON							5	X	Se encuentra en perfecto estado.
BARRANQUILLA PRADO	X		X				6		La pantalla interna presenta problemas y el aviso de Servibanca se encuentra roto.
PUERTO WILCHES						X	6		El frente del cajero se encuentra manchado, además no cuenta con una papelería.
ZAPATOCA						X	6		El cajero presenta por la parte de afuera un manchón.
CABECERA							6	X	Se encuentra en perfecto estado.
LEBRIJA				X			6		No está pagando la gaveta de 10 mil.
PLAZA SATELITE						X	4		El cajero se encuentra manchado y rayado, tanto por fuera como por dentro.
TUNJA NORTE							2	X	Se encuentra en perfecto estado.
SAN VICENTE		X	X		X		6		Al teclado le hacen falta teclas y la pantalla interna, en la parte inferior, está negra.
CUCUTA							6		Se presentan daños de equipo porque el cajero se calienta mucho.
TOTAL	2	5	2	1	1	11		10	

Elaboró: Dayan Andrés Ardila Segovira Revisó: Jean Rodríguez Sosa

Apéndice D. Manual de Funciones



Financiera COMULTRASAN	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO	1
		PÁGINA:	1/2

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO	: Practicante Operaciones.
CARGO AL QUE REPORTA	: Directora Operaciones Centralizadas.
SECCIÓN	: Departamento Operaciones Centralizadas.
ÁREA	: Vicepresidencia tecnología y operaciones
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	: Ninguno.
SEXO	: Indiferente.
ESTADO CIVIL	: Indiferente.
RANGO DE EDAD	: 18 años en adelante.
EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA	: Estudiante de último semestre de carreras socio administrativas.
EXPERIENCIA MÍNIMA	: No requiere.
COMPETENCIAS CLAVES	: Trabajo en equipo, capacidad para interpretar instrucciones, capacidad de escucha, comunicación oral y escrita, iniciativa, responsabilidad, disciplina y organización.
IDIOMA EXTRANJERO	: No requiere.
TIEMPO TOTAL DE ENTRENAMIENTO	: 5 a 7 días.
INDUCCIÓN	: SI: ☒ NO: ☐ TIPO: <u>VIRTUAL</u>
HORARIO DE TRABAJO	: 07:30 a. m. - 11:45 a. m. y 02:00 p. m. -06:00 p. m. Lunes-Viernes. 07:30 a. m.-12:00 p. m. Sábados.

2. OBJETIVO DEL CARGO
Apoyar los procesos que se realizan en la dirección de operaciones centralizadas; con el fin de asegurar el cumplimiento a los requerimientos de la normatividad.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
DAYAN ANDRÉS ARDILA SEGOVIA PRACTICANTE OPERACIONES	NELCY ARIAS SANGUINO DIRECTORA OPERACIONES CENTRALIZADAS	SILVIA LILIANA GONZÁLEZ GÓMEZ GERENTE DE OPERACIONES



Financiera COMULTRASAN	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO	1
		PÁGINA:	2/2

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
1. Validar la conformidad de los documentos contables que se generan en el departamento de Operaciones Centralizadas, siguiendo los lineamientos de la normatividad.	X			
2. Actualizar y consolidar los indicadores de la Dirección de Operaciones.			X	
3. Controlar y verificar la ejecución de los arqueos de caja por cada agencia, asegurando el cumplimiento de la Política de Caja en Agencia.	X			
4. Controlar y hacer seguimiento del estado y la realización del ciclo diario, por parte de las agencias, de los cajeros automáticos servibanca.	X			
5. Controlar la asignación de tarjetas débito o crédito VISA, con el fin de asegurar el cumplimiento de lo descrito en la política.				X
6. Gestionar los créditos aprobados pendientes por desembolsar.	X			
7. Controlar la correspondencia de Embargos dirigidas hacia las agencias avalada por la Gerencia Jurídica.	X			
8. Enviar cupones a Universidades.		X		
9. Verificar el seguimiento operativo de la devolución de saldos pendientes por cancelación a ex asociados.	X			
10. Controlar el envío de archivos planos Asobancaria 98-2001.	X			
11. Cumplir con las funciones que le sean asignadas por disposición legal y por su jefe inmediato para el desarrollo de su cargo.				X
CONVENCIONES: D: DIARIA S: SEMANAL M: MENSUAL O: OCASIONAL				

4. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES
- Mantener un buen ambiente de trabajo, de cordialidad y colaboración con sus compañeros. - Proponer procedimientos o documentos para el mejoramiento continuo de los procesos. - Realizar las actividades asignadas por la dirección de operaciones centralizadas de forma eficiente y oportuna, cumpliendo con la normatividad.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
DAYAN ANDRÉS ARDILA SEGOVIA PRACTICANTE OPERACIONES	NELCY ARIAS SANGUINO DIRECTORA OPERACIONES CENTRALIZADAS	SILVIA LILIANA GONZÁLEZ GÓMEZ GERENTE DE OPERACIONES